



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# En studie av spårbarhetssystem i modeindustrin

A study about traceability systems in the fashion industry

*Therese Andersson*

**-En studie av spårbarhetssystem i modeindustrin**  
-A study about traceability systems in the fashion industry

*Therese Andersson*

**Handledare:** Cecilia Mark-Herbert, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, SLU,  
Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0470

**Program/utbildning:** Ekonomiprogrammet med naturresursinriktning

**Fakultet:** Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (JL)

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2014

**Serienamn:** Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

**Nr:** 836

**ISSN:** 1401-4084

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Kommunikation, grön marknadsföring, spårbarhet, SSCM, CSR, hållbar utveckling, transparens, SCM, transparens, standarder, value chains, mode.



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

# Förord

Jag vill tacka alla som hjälpt mig göra den här uppsatsen möjlig. Tack till min handledare Cecilia Mark-Herbert, Niclas Ihrén på Respect och Daniel Sarabia som hjälpte mig komma i kontakt med Kuyichi. Tack till Thea van der Salm på Kuyichi och Paula Starostka på Made-By. Dessutom vill jag rikta ett speciellt tack till min familj och vänner som stöttat och uppmuntrat mig.

Uppsala, Januari 2014

*Therese Andersson*

# Summary

Consumers have become more aware of environmental issues, and this creates larger demands on companies to work with sustainable development. Generally speaking, companies have designed policies with regards to health, safety and working conditions, but with less insight regarding the production environment. As awareness of environmental issues increases, so does our consumption of cheap clothes, so-called "fast fashion" consumption. This is not compatible with sustainable development as the textile industry requires large amounts of energy, raw materials and chemical waste. A response to the complexity, which the fashion industry faces, is to communicate in a transparent manner and thus take control of their supply chains.

The topic of the essay is based on the complexity for companies that work with CSR issues and want to communicate this through a traceability system. A system that compiles information from actors in a long and complex chain of production is not entirely unproblematic. The fashion company Kuyichi previously worked with a traceability system and have therefore been subject to this case study. This is a qualitative study, where interviews were conducted with companies and organizations selected based on experts in the field. The material was analyzed by the theory of SSCM and the aspects of strategy, risk management, organizational culture and transparency.

After completing the empirical data collection, the conclusions show that sustainable fashion companies works with traceability systems in order to be able to communicate their CSR work and gain competitive advantages. If the conditions for the system are met, it leads to increased control and thus increased sustainability in the production chain. The company can through honest and transparent communication be able to increase their credibility but also educate consumers about the product's impact on people and environment.

# Sammanfattning

Allmänheten har blivit mer uppmärksammasad vad gäller miljörelaterade frågor och ställer högre krav på företag att arbeta för en hållbar utveckling. Generellt sett har företagen utformade riktlinjer vad gäller arbetsmiljö och arbetsvillkor men sämre insyn i produktionens miljöpåverkan. Samtidigt som medvetenheten om miljöproblemen ökar, ökar konsumtionen av billiga kläder, så kallad "fast fashion" konsumtion. Detta är inte förenligt med en hållbar utveckling då textilindustrin kräver stora mängder energi, råmaterial och kemikalieutsläpp. Ett svar på komplexiteten modebranschen ställs inför är att kommunicera på ett transparent sätt och på så sätt ta kontrollen över sina produktionskedjor.

Ämnet för uppsatsen grundas i problematiken för modeföretag som arbetar med CSR och vill kommunicera detta genom spårbarhetssystem. Ett system som sammanställer information från aktörer i en lång och komplex produktionskedja är inte helt oproblematiska. Modeföretaget Kuyichi använde tidigare ett spårbarhetssystem och har därför varit föremål för denna fallstudie. Undersökningen är av kvalitativ karaktär, där intervjupersoner på företag och organisationer valdes efter expertis inom området. Materialet har analyserats efter aspekterna strategi, risk management, organisationens kultur och transparens.

Efter empiriinsamlingen kunde slutsatsen att hållbara modeföretag arbetar med spårbarhetssystem för att kunna kommunicera sitt CSR- arbete och på så sätt få konkurrenskraftiga fördelar. Om förutsättningarna för systemet uppfylls innebär det ökad kontroll och därmed ökad hållbarhet i produktionskedjan. Genom ärlig och transparent kommunikation kan företaget stärka sin trovärdighet men även utbilda konsumenten om produktens påverkan på människor och miljö.

# Förkortningar

BSCI	Business Social Compliance Initiative
ETI	Ethical Trading Initiative
FLA	Fair Labor Association
FWF	Fair Wear Foundation
MB	Made-By
SA 8000	Social Accountability Standard 8000
SBD	Sustainable Business development
SCM	Supply chain management
SSCM	Sustainable supply chain management
T&T	Track & Trace
WRAP	Worldwide Responsible Apparel Production

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMLÄGGRUND .....	1
1.2 PROBLEM .....	3
1.3 SYFTE.....	4
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	4
<b>2. METOD .....</b>	<b>5</b>
2.1 LITTERATURGENOMGÅNG.....	5
2.2 VAL AV TEORI .....	5
2.3 FALLSTUDIER OCH KVALITATIVA INTERVJUER.....	5
2.3.1 Val av fallföretag.....	5
2.3.2 Val av intervjumetod .....	6
2.3.3 Val av intervjupersoner.....	6
2.4 DATAINSAMLING .....	6
2.5 TROVÄRDIGHET .....	7
2.6 ETIK OCH METODKRITIK.....	7
<b>3 TEORI.....</b>	<b>8</b>
3.1 CSR & HÅLLBAR UTVECKLING .....	8
3.2 KOMMUNIKATION, GRÖN MARKNADSFÖRING & TRANSPARENS .....	9
3.3 SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SSCM).....	10
3.4 SBD, VALUE NETWORKS & VÄRDEKEDJOR .....	12
3.5 STANDARDER OCH UPPFÖRANDEKODER .....	14
3.6 KONCEPTUELL MODELL .....	14
<b>4 BAKGRUND TILL DEN EMPIRISKA STUDIEN.....</b>	<b>16</b>
4.1 MODE OCH MODEINDUSTRINS KOMPLEXITET I PRODUKTIONSKEDJAN .....	16
4.4 SPÅRBARHETSSYSTEM .....	17
<b>5 EMPIRI.....</b>	<b>19</b>
5.1 ORGANISATIONEN MADE-BY.....	19
5.1.1 Fakta om Made-By.....	19
5.1.2 Standarder och riktlinjer.....	19
5.2 MODEFÖRETAGET KUYICHI .....	21
5.2.1 Fakta om Kuyichi.....	21
5.2.2 Vision .....	21
5.2.3 Mål .....	21
5.2.4 Strategi.....	22
5.2.5 Value networks i produktionskedjan .....	24
5.2.6 Spårbarhetssystem.....	24
5.1 INTERVJUMATERIAL OM TRANSPARENS OCH SPÅRBARHET.....	25
5.1.1 Transparent kommunikation .....	25
5.1.2 Spårbarhetssystem .....	26
<b>6 ANALYS &amp; DISKUSSION .....</b>	<b>27</b>
6.1 CSR & HÅLLBARHETSSTRATEGI .....	27
6.2 TRANSPARENT KOMMUNIKATION.....	28
6.3 STANDARDER & UPPFÖRANDEKODER .....	28
6.4 RISKHANTERING I PRODUKTIONSKEDJAN .....	29
<b>7 SLUTSATSER.....</b>	<b>31</b>
7.1 VARFÖR ANVÄNDS SPÅRBARHET INOM MODEINDUSTRIN? .....	31
7.3 HUR KAN SPÅRBARHETSINFORMATION OCH HÅLLBARHETSKONSEKVENSER KOMMUNICERAS? .....	31
7.2 KAN SPÅRBARHET ÖKA HÅLLBARHETEN I MODEINDUSTRINS PRODUKTIONSKEDJA? .....	32
7.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	32

<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>34</b>
<b>BILAGA 1: NYA OCH GAMLA PARADIGMEN AV MARKNADSFÖRING.....</b>	<b>40</b>
<b>BILAGA 2: MADE-BYS TRACK &amp; TRACE SYSTEM .....</b>	<b>41</b>
<b>BILAGA 3: INTERVJUFRÅGOR, NICLAS IHRÉN .....</b>	<b>42</b>
<b>BILAGA 4: INTERVJUFRÅGOR, THEA VAN DER SALM .....</b>	<b>43</b>
<b>BILAGA 5: INTERVJUFRÅGOR, PAULA STAROSTKA.....</b>	<b>44</b>



# 1 Inledning

Ekologisk, eco, fair-trade, miljövänlig, hållbar och klimatsmart, begreppen inom den gröna marknadsföringen är många och saknar universell mening internationellt (Peattie, 1998). Men en sak är säker, begreppen finns och det pratas om dem mer än någonsin (Ottman, 2011). Med en ökande oro för framtiden vad gäller miljöproblem, utarmande av naturresurser, växthuseffekten och en konstant ökande befolkningsmängd börjar allmänheten inse att dagens konsumtionssamhälle inte är förenligt med en hållbar utveckling. Inom modebranschen går tyvärr utvecklingen inte i samma takt som konsumtionen ökar. De senaste 10 åren har Sveriges konsumtion av mode ökat med 60 procent (Engvall, 2008:4) och konsumtionen av kläder och skor står för 15 procent av våra årliga utsläpp (Naturvårdsverket, 2008:8). Internet har skapat en total tillgänglighet för konsumenten att handla dygnet runt (Kotler, 2005). Dessutom har priserna på kläder sjunkit då det funnits billig arbetskraft i länder som Kina, Indien och Bangladesh (Engvall, 2008). Det är idag en miljardindustri som sysselsätter 2,7 miljoner människor endast inom EU (Black, 2008:14).

Global kommunikation, ökad konkurrens och tillväxten av utländsk produktion har skapat effekten av en ökad efterfrågan och förväntningar från konsumenterna (Black, 2008:11). Resultatet av de faktorerna har medfört att under de senaste 15 åren har klädmodet blivit snabbare och billigare, så kallat *fast fashion* (snabbt mode). Återförsäljare måste agera fort för att följa med de snabba modetrenderna (Internet, Ethical fashion forum, 2013). Ledtiden för en produkt att nå marknaden har kortats från 6 månader till 3 veckor, samtidigt som konkurrensen ökar. Leverantörerna tvingas idag leverera kvalitetsprodukter på kortare ledtider. De flesta fabriker har inte resurser eller kunskap att göra de effektiviseringar som krävs och detta drabbar i sin tur arbetarna och miljön. Det är inte förenligt med att produktionskedjan för mode är lång och komplicerad, från design till tillverkning av textilier och försäljning i butik (Black, 2008). Varje steg i tillverkningsprocessen innebär en utmaning innan plagget når fram till konsumenten. I Sverige köps 15 kg kläder per person och år och 8 kg kastas i soporna (Magnusson, 2011). Den här snabba konsumtionen av kläder är därför inte hållbar i ett mellan-och långt tidsperspektiv (Black, 2008).

Med en ökad medvetenhet hos allmänheten kritiserar modeföretagen allt oftare i media för sitt oetiska företagande eller sin brist på kontroll av produktionskedjan (Stokes, 2011). Som exempel kan nämnas att H&M beskriver sig som världsledande på ekologisk bomull (Internet, H&M, 2013) men blir samtidigt hårt kritiserade för att anlita fabriker i Kambodja med löner på 500 kr i månaden (Okänd, 2012). Greenpeace fann att den spanska klädkedjan Zara använder gifter som är hormonstörande och cancerframkallande, vilket skapade starka reaktioner från allmänheten (Internet, Greenpeace, 2013).

## 1.1 Problembakgrund

Idag handlar inte längre frågan om företag ska arbeta med CSR, utan hur de ska arbeta med dessa frågor (Pagell & Wu, 2009). På grund av mängden information konsumenten utsätts för dagligen i form av miljömärkningar och hållbarhetsbegrepp är det inte konstigt att de får svårt att fatta beslut om sina inköp. Dessutom är det inte säkert att informationen är tillförlitlig eller en del i en green wash- kampanj. Green wash innebär att marknadsföra sig som ett hållbart företag men sedan inte leva upp till det (Ottman, 2011). Hög konsumtion i kombination med fast fashion är inte förenligt med en hållbar utveckling, men hos vem ligger ansvaret att informera om fördelarna med att konsumera hållbart? Det har i tidigare studier diskuterats om

problematiken med en gemensam miljömärkning på kläder (Wåglund & Wåglund, 2010). Kriterierna för en miljömärkning blir ofta för komplext och komplicerat för ett företag att implementera. Dessutom varierar förutsättningarna för textilproduktion i olika länder vilket gör det svårt att följa en enda miljömärkning. En miljömärkning fungerar som vägvisare, men företagen måste kombinera det med kommunikation kring ett bredare hållbarhetsperspektiv. Fridluftsföretagen prAna, Patagonia och Golite delar åsikten att det är företagets ansvar, men att kommunikationen inte är det viktigaste (Crouse & Lovins, 2012). De anser att endast använda hållbarhetskonceptet som en marknadsföringsstrategi utarmar konceptets komplexitet, minskar företagets värde och skadar kunderna. Hållbarhet är ett sätt att göra bättre affärer på menar de; det minskar riskerna i produktionskedjan, minskar resursanvändningen och skyddar märket. Att agera rätt genom hela produktionskedjan har med andra ord högre prioritet än att kommunicera ut det till konsumenterna.

Ett sätt för företag som uppriktigt arbetar för hållbarhet och vill visa upp det för konsumenter är att kommunicera på ett transparent sätt. Genom att vara öppen med sitt arbete för miljö och sociala rättigheter, samt brister i arbetet kan konsumenten själv ta ställning till om företaget uppfyller förväntningarna. Så här skriver Niclas Ihrén, senior rådgivare inom kommunikation och hållbar utveckling på Respect: *"Kraven på ökad transparens, och möjligheterna till ökad transparens finns överallt just nu. Dels är det en fråga om teknik, men ännu mera om vikten av relation och förtroende genom maximal öppenhet i ett samhälle som svämmas över av yttlig kosmetisk information."* (Ihrén, 2011). Ihrén menar att det är en effekt av att hållbarhetsfrågorna är väldigt viktiga för samhället, men också att kraven på transparens ökar generellt eftersom informationsflödet är så stort. Marie Rosberg (2012) på CSR-guiden ser en förändring inom modeindustrin, där företagen går från eko-märkningar till en ökad insyn i produktionskedjan. Som exempel har spårbarhet och öppenhet tidigare varit känsliga områden i branschen, men eftersom konsumenterna ställer högre krav vid köp av nya plagg har företagen börjat fokusera mer på hållbarhetsfrågor.

Ett sätt för företag att vara mer transparenta är genom att använda spårbarhetssystem. Litteraturen ger väldigt lite information om spårbarhet inom modeindustrin, men om livsmedelsindustrin finns det flera tidigare studier. Det som skiljer dem åt är att det inom livsmedel finns i lagstiftningen på att varje produkt ska kunna spåras från odlaren till försäljaren (Livsmedelsverket, 2009). Det som driver utvecklingen inom livsmedelsindustrin är kvalitén och ansvar för produkten, hållbarhet och transparens gentemot konsumenten (Fritz & Schiefer, 2009). Spårbarhet handlar om att kunna gå tillbaka genom alla steg i kedjan för att hitta ursprungskällan (backward tracing) och i slutänden se produktens slutdestination (forward tracking). Ett *track & trace system*, vidare benämnt som spårbarhetssystem, gör det möjligt att när som helst få svar på var produkten befinner sig.

För ett system som sträcker sig utanför företaget krävs avtal och koordinering mellan leverantörer och kunder som kan vara svårt att uppnå (*ibid*). Utvecklingen av spårbarhetssystem påverkas därför direkt av hur alla inblandade i produktionskedjan fattar beslut. Politiken, enskilda företag och de aktiva inom sektorn skapar tillsammans ett komplext beslutsscenarie där alla har egna intressen och beslutanderätt. En tidigare studie visade att ett nära samarbete med leverantörerna är en förutsättning för att åstadkomma förändringar i produktionsleden (Labraaten & Månsson, 2009). Dessutom ansågs internationella standarder vara av yttersta vikt för att underlätta företagssamarbeten i textilbranschen. Incitamenten för företag att spåra sina underleverantörer är beroende av påtryckningar från konsumenter. De företag som producerar ekologisk bomull hade i studien full kontroll över leverantörskedjan

eftersom konsumenten utlovats att produkten uppfyller vissa krav. När det gällde kommersiell bomull var kontrollen sämre.

Spårbarhet kan användas internt i organisationen för att dela information i produktionskedjan vad gäller material och metoder för att förbättra prestationer och reducera risker (Pagell & Wu, 2009). Spårbarhetsaktiviteter samlar information om vilka material som används i leverantörens produkt och hur arbetsförhållandena ser ut, detta för att fastställa att leverantören följer uppsatta standarder. Att dela information genom hela produktionskedjan är associerat med en förbättrad prestanda i kedjan. Något som det brittiska modemärket Rapanui kan intyga (Internet, Rapanui clothing, 2013). Deras spårningskarta ger konsumenten möjlighet att följa plaggets fullständiga produktionskedja, hur och var plaggen tillverkas, från frö till butik. Genom att kommunicera öppet med konsumenter och intressenter kan företag dessutom bli mer konkurrenskraftiga menar Mark Sumner på brittiska modeföretaget Mark & Spencer (Internet, Mark & Spencer, 2013). Genomgående transparens innebär kontroll över varje leverantör och skapar på så sätt en närmare relation med varje aktör genom produktionskedjan och ökad möjlighet att leverera det kunderna efterfrågar.

## 1.2 Problem

I tidigare studier inom området transparent kommunikation har integreringen av hållbarhetsstrategier genom produktionskedjan lyfts fram (Johansson & Månsson, 2013). Det har även diskuterats vilka strategier företag använder sig av för att kommunicera hållbar utveckling på ett transparent sätt i värdekedjan, såsom genom standarder, miljömärkningar och uppförandekoder med flera (Holmsten, 2013). En undersökning av fyra modeföretag visade att de företag som har en ambition om att vara transparenta och ha full kontroll genom leverantörskedjan är troligast att uppnå full spårbarhet genom leverantörskedjan (Johansson & Månsson, 2009).

Inga tidigare studier har analyserat möjligheten att använda spårbarhetssystem som ett kommunikationsverktyg för företag som vill kommunicera sitt hållbarhetsarbete. Företag med en integrerad miljöprofil i sin organisation kan missa fördelarna av att kommunicera det till intressenter och konsumenter. Fördelar som kan innefatta ökad konkurrens, lojalare kunder och ett stärkt varumärke som följd av ökad kontroll av produktionskedjan (Ammenberg, 2004; Ottman 2011). Men spårbarhetssystem är inte helt okomplicerade och påverkas av flera faktorer. För att kunna lova hållbarhet är förutsättningen att alla aktörer i produktionskedjan lämnar information till systemet (Stokes, 2011). Antalet leverantörer ett företag har avtal med bidrar också till komplexiteten. Ett företag med många leverantörer har svårare att spåra produktionens alla led (Laabratén & Månsson, 2009). Storleken på företaget och tillgången till resurser, gällande ekonomi och personal, påverkar möjligheten för företaget att hantera mängden information. Vilket grundaren Mark Drake- Knight på Rapanui är enig om (Internet, Rapanui clothing, 2013). Han anser att framförallt de stora modeföretagen har inflytandet att pressa leverantörerna på information, men samtidigt handlar det om betydligt mer information som efterfrågas, vilket ökar problematiken.

Den här uppsatsen inriktar sig på modeindustrins produktionskedja som är komplex till följd av långa led och många aktörer. Att modeföretagen verkar på en global marknad ökar problematiken vad gäller kontrollen över produktionen. Samtidigt som påtryckningar från allmänheten ökar börjar företagen förstå möjligheterna av att kommunicera sitt CSR- arbete. Transparens och spårbarhet är nya begrepp inom marknadsföring och miljömanagement, men har på senare tid fått ökad uppmärksamhet inom modeindustrin.

## 1.3 Syfte

Eftersom begreppet CSR är brett och företagen kan uppleva det svårt med vad som ska och kan kommuniceras, lyfter den här studien fram ett alternativ. Syftet med den här studien är att beskriva spårbarhetssystem inom modeindustrin som en del i arbetet med CSR och om spårbarhetssystem kan fungera som en kommunikationskanal för modeföretag med komplexa produktionskedjor. I uppsatsen är följande frågor vägledande:

*Varför används spårbarhetssystem inom modeindustrin?*

*Hur kan spårbarhetsinformation och hållbarhetskonsekvenser kommuniceras?*

*Kan spårbarhet öka hållbarheten i modeindustrins produktionskedja?*

## 1.4 Avgränsningar

Inom modeindustrin är företagen som arbetar med spårbarhetssystem begränsade. I sökningen efter ett fallföretag till studien fanns fyra klädföretag som har spårbarhetssystem. På grund av uppsatsen omfattning och syfte har studien begränsats till att studera ett fallföretag och fokuserar på deras synvinkel. Det valda fallföretagets produkter säljs i Sverige och företaget är holländsk, men inga kulturella eller geografiska skillnader har tagits i beaktande. Studien belyser inte hur företaget uppfattas från konsumentens synvinkel. Då studien handlar om kommunikation kommer inte den tekniska delen av spårbarhetssystem belysas. Eftersom fallföretaget endast använder sig av ekologisk bomull, kan resultatet inte ge en korrekt bild av hur liknande spårbarhetssystem skulle fungera på konventionell bomull.

Spårbarhetssystem påverkas av många faktorer, fler än vad som är möjligt att belysa i en studie av denna omfattning. Konsumentens synvinkel har av den anledningen valts bort, då det hade inneburit en kvantitativ undersökning i form av en enkätundersökning. Istället valdes en kvalitativ undersökning med intervjuer av personer som valdes på grund av sin expertis inom området.

Den teoretiska genomgången är fokuserad på ett företags perspektiv på hållbar utveckling och det finns betydligt mer teori inom det valda området av miljömanagement. Spårbarhetssystem påverkas av flera aspekter, men centralt för den här studiens syfte är teori om sustainable supply chain management. Hur teorin har valts presenteras vidare i kapitel 2 och hur den har använts beskrivs i den konceptuella modellen. Detta är inte en heltäckande studie av modebranschen som helhet och resultatet i studien kan inte stå till svars för hela marknaden inom områdena spårning och transparens. Men som Robson påpekar “*case studies can bring a deeper understanding of the specific industry on this topic*” (Robson, 2011, 79).

## 2. Metod

I detta kapitel redovisas metodvalen i framställandet av denna studie; val av litteratur, data, teori, fallföretag och intervjupersoner. Då området för studien är relativt nytt, har en induktiv strategi valts och baseras på en litteraturstudie och en fallstudie som illustration.

### 2.1 Litteraturgenomgång

För att få en förståelse för vad som tidigare skrivits inom området för studien gjordes en sökning i olika databaser. Insamlandet av material utfördes med fokus på transparent kommunikation, SSCM och spårbarhet. Artiklar hittades genom handledare, Libris, Emerald på KTH med sökorden; ”CSR”, ”sustainable supply chain management”, ”triple bottom line”, ”business ethics”, ”transparency in the fashion industry”, ”miljömanagement”, ”shared value”. Även en sökning bland tidigare uppsatser med samma sökord gjordes för att få tips om lämplig litteratur. Efter genomgången av artiklar inom området kunde teori väljas ut som bäst passar studiens syfte, vilken insamlades från biblioteket på Stockholms universitet, Kungliga Tekniska Högskolan, SLU och Riksdagsbiblioteket. Parallellt med insamlingen av materialet söktes även fakta på internet, framförallt genom företagens/organisationernas hemsidor eller artiklar från tidningar. Allt i en process att öka förståelsen för det valda området, samt öka kunskapen om bakomliggande teorier. Som Robson beskriver: ”*The central, totally indispensable, part of real world enquiry is the collection of data. No data- no project.*” (Robson, 2002:385).

### 2.2 Val av teori

Utifrån studiens frågeställningar har lämpliga teorier valts. Eftersom trycket från allmänheten på modeföretagen ökar gällande hållbarhetsfrågor, börjar fler och fler företag att utveckla, samt förbättra sin produktion och att kommunicera ut vad de gör. CSR är grunden till varför företag vill kommunicera på ett transparent sätt, det handlar om att företagen vill göra mer än av rena ekonomiska skäl (Ottman, 2011; Elkington, 1997). Spårbarhetssystem kan användas kommunikativt och för hållbara företag kan möjligheten att vara transparent innebära konkurrensfördelar. Systemet innebär även ökad kontroll av produktionskedjan, varför det i den här studien fokuseras på supply chain management (SCM). Framförallt sustainable supply chain management (SSCM) då det dessutom handlar om gröna värden. Studien berör flera olika teorier eftersom ämnet CSR ofta är tvärvetenskapligt, men som Robson säger: ”*A reason for the choosing a range of theories can be to get different perspectives on the issue*” (Robson, 2011, 158).

### 2.3 Fallstudier och kvalitativa intervjuer

Här följer en redogörelse för valen av fallföretag, intervjumetod och intervjupersoner.

#### 2.3.1 Val av fallföretag

Under research för denna studie blev upptäckten att det finns ytterst få företag som arbetar med spårbarhet inom modebranschen och inga kända modeföretag som gör det är från Sverige. Genom organisationen Made-by (MB), som erbjuder ett spårbarhetssystem till sina medlemmar, fanns flera modeföretag som använde ett spårbarhetssystem som kallades *Track & Trace system*, där ibland Kuyichi. Kuyichi är ett holländskt modeföretag och säljs i flera

butiker i Sverige. De arbetar med ekologiska material och för sociala rättigheter, samt med transparens i sin kommunikation mot konsumenter/intressenter och är därför intressant för studien. Kuyichi använde så sent som förra året det Track & Trace system som MB erbjuder sina medlemmar som gjorde det möjligt för kunden att genom en kod på plagget spåra information om produktionskedjan. Vid årskiftet lät MB meddela:

*“As of 31 December, 2012, 'Track & Trace' will no longer be available on the MADE-BY website. Brands are either managing the system themselves, or they are implementing an alternative traceability system.”* (Internet, Made-by, 1, 2013).

Med anledning av detta väcktes flera frågor kring problematiken av spårbarhetssystem och som ligger till grund för studiens syfte och frågeställningar.

### 2.3.2 Val av intervjumetod

Till den här studien valdes kvalitativa intervjuer eftersom studien fokuserar på att ta reda på bakomliggande faktorer för ett specifikt fenomen (Trost, 2007). Den vanligaste formen av intervju inom den kvalitativa metoden är den individuella, öppna intervjun. Den passar då få ska intervjuas och där intresset ligger i vad uppgiftslämnaren säger, samt då det finns intresse för individens tolkningar av ett visst fenomen (*ibid*).

### 2.3.3 Val av intervjupersoner

Studien baseras på information från Thea van der Salm på Kuyichis huvudkontor i Amsterdam. Dessutom kontaktades Paula Starostka på Made-by, detta för att säkerställa att information är pålitlig samt att bredda informationen ytterligare. Dessutom kompletterades materialet med allmänna åsikter om begreppet transparens och spårbarhet från Nicklas Ihrén på Respect, ett svenskt konsultföretag som arbetar för hållbar affärsutveckling och ett ansvarsfullt företagande. Intervjupersonerna är valda med avseende på expertis och erfarenhet. I tabellen 1 nedan redovisas vilka de är samt, titel och datum för intervju.

Tabell 1. Sammanställning av valda intervjupersoner.

Intervjuperson	Position/expertis	Datum för intervju	Intervjumetod
Thea van der Salm	Kuyichis Produktion koordinator	10 maj 2013	mail
Paula Starostka	Made-bys Office manager	7 aug 2013	mail
Nicklas Ihrén	Senior rådgivare inom kommunikation och hållbar utveckling på Respect	8 aug 2013	personlig intervju

## 2.4 Datainsamling

Robson (2002, 377) konstaterar: *"inquiry in the real world is very much the art of the impossible"*. Den här studien syftar till att analysera information kring händelseförloppet i ett specifikt fall och av den anledningen användes en utforskande metod. Metoden går ut på att ta reda på vad datan vill berätta och ger på så sätt möjlighet till större flexibilitet (Robson, 2002). Jacobsen (2009, 43) beskriver metoden induktiv datainsamling som kräver att forskaren går in i undersökningen med ett "öppet sinne" och samlar in all relevant information för studien och sedan systematiserar den data de fått in. Den induktiva strategin lämpar sig bäst vid undersökning av ett nytt område, men problemet med den strategin är att information

sorteras på olika sätt av olika individer. Däremot ger metoden större möjlighet till öppenhet och att ta in ny information i studien. Arbetet baseras på en kvalitativ metod eftersom den här studien är av undersökande karaktär och då lämpar sig en explorativ ansats. Robson menar att fall som baseras på att ta reda på vad som hänt i ett specifikt fall och att frågor kommer ställas för att samla gällande information, fungerar nästan uteslutande, den kvalitativa strategin bäst (2002). På grund av undersökningens karaktär valdes en personlig intervju i kombination med två frågeformulär som skickades till intervjupersoner per mail. Intervjupersonerna valdes efter expertis och position.

## 2.5 Trovärdighet

Gällande för både sekundär och primär data är vikten av en trovärdig källa i kombination av båda typerna av data kan informationen få stöd eller ställas mot varandra och skapa intressanta kontrasteffekter (Jacobsen, 2006). Empirin måste vara valid (giltig och relevant) och reliabel (tillförlitlig och trovärdig). I studien har strävan varit att finna senaste upplaga och använda ursprungskällan. Vid intervjuer har hänsyn tagits till att det ligger i respondentens intresse att försköna, vilket gör informationen svårare att bedöma. Av den anledningen är det svårt att mäta reabiliteten av intervjuerna. Inom området transparens och spårbarhet gjordes därför ytterligare en intervju med en oberoende part, Niclas Ihren på Respect, detta för att ytterligare styrka eller motsäga det material som fåtts från intervjupersonerna på Kuyichi och Made-By.

## 2.6 Etik och metodkritik

Området som studerats kan uppfattas vara av känslig natur och med den anledningen har de etiska aspekterna funnits i åtanke under hela processen. Intervjupersonerna har därför haft möjlighet att när som helst läsa och tycka till om det som skrivits. Den kvalitativa aspekten har också haft en viktig roll och genom att samla in material från flera håll (intervjuer, hemsidor, och artiklar) har det varit möjligt att triangulera informationen.

## 3 Teori

I det här kapitlet presenteras de teorier som valts för studien med anknytning till CSR, transparens och spårbarhet. Begreppens relevans presenteras slutligen i en konceptuell modell.

### 3.1 CSR & hållbar utveckling

Idag räcker det inte längre för företagen att bara ha överlägsna produkter och bra service, värderingar och ansvar är nu också konkurrenskraftiga faktorer. Politiker ställer högre krav och konsumenterna är mer informerade än tidigare och kräver en mer hållbar produktion (Löhman & Steinholtz, 2003). EU kommissionens definition vad CSR innebär: *“the responsibility of enterprises for their impacts on society “should have in place a process to integrate social, environmental, ethical human rights and consumer concerns into their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders”* (Internet, EU-kommissionen, 2011). Företag ska ta sitt fullständiga sociala ansvar med målet att maximera skapandet av värden för sina ägare, intressenter och samhället i stort, samt att identifiera, förebygga och mildra eventuella negativa effekter (*ibid*). Komplexiteten i processen beror till stor del på företagets storlek och produkten de säljer, till exempel för mikroföretag kan arbetet med CSR stanna på en informativ nivå.

Coombs & Holladay (2012) tror dessutom att CSR är både en process och ett resultat. Att ta socialt ansvar kräver fokus på företagets metoder och på resultaten som förknippas med dessa metoder. Det handlar inte bara om finansiella utfall utan även om företagets påverkan på intressenterna. EU- kommissionens definition styrks av Coombs & Holladay, de anser att CSR ska vara frivilligt och inte påtvingat genom lagar. Däremot kan intressenterna och samhället skapa en vilja hos företaget att agera på ett visst sätt. Coombs & Holladay menar att det viktigaste är att handlingarna är konsekventa med företagets mål och målet handlar om vad företaget erbjuder i form av produkter eller tjänster som ska tillfredsställa andras behov.

Begreppet *hållbar utveckling* introducerades 1981 av den amerikanske miljövetaren och författaren Lester Brown (Internet FN, 2013). Enligt Carter & Rogers (2008) är Bruntlandkommissionens definition av hållbar utveckling den mest väl antagna och citerade: *“En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”*. Tyvärr är en sådan makro-ekonomisk definition svår för företag att implementera och ger väldigt lite vägledning gällande hur företag identifierar framtida och nuvarande behov, samt hur det ska kommuniceras till intressenterna. På mikro- ekonomisk nivå finns det fler tillämpningar av hållbarhetsbegreppet menar Carter & Rogers (2008). Deras sökning av litteraturen visar på att hållbarhet på organisatorisk nivå består av tre delar; den naturliga miljön, samhället och ekonomisk prestation. Deras perspektiv kan jämföras med Elkingtons (1998) koncept av triple bottom line som tar hänsyn till ekonomiska, sociala- och miljömässiga mål. Triple bottom line visar på att de aktiviteter företaget gör innebär inte bara fördelar för miljön och samhället utan även medför långsiktiga ekonomiska- och konkurrenskraftiga fördelar (Carter & Rogers, 2008).



## 3.2 Kommunikation, grön marknadsföring & transparens

Grön marknadsföring skiljer sig inte mycket från den traditionella marknadsföringen, skillnaden är att den gröna även tar hänsyn till socialt ansvar, hållbar framtid och sättet att handla med hänsyn till helhetsperspektivet (ibid). Grön kommunikation beskrivs av Peattie (1998, 59) som: *"En holistisk managementprocess med uppgift att identifiera, förutse, och tillfredsställa kundernas och samhällets behov på ett lönsamt och hållbart sätt"*. Ammenberg (2004) lyfter fram tre grundförutsättningar för att lyckas med grön marknadsföring; företaget måste bedriva seriöst miljöarbete och kunna kommunicera det, samt sälja miljöanpassade produkter eller tjänster (Ammenberg, 2004, 312). Görs marknadsföringen på rätt sätt kan det medföra konkurrensfördelar och positiva affärsmässiga effekter. Att kommunicera CSR budskap stärker märket och företagets rykte (Ottman, 2011; Porter & Kramer, 2006).

Med ett ökat intresse från allmänheten kring hållbarhetsfrågorna ser många företag en möjlighet att locka konsumenter med löften som är mer eller mindre vilseledande (Ottman, 2011). Det kallas *green wash* och kan till exempel handla om att företaget lanserar en miljövänlig produkt medan övriga sortimentet består av miljöfarliga produkter. Green wash slår inte bara tillbaka på företag som inte är ärliga i sin marknadsföring, utan även på de företag som vill väl, då konsumenters förtroende för företag minskar. Enligt en undersökning från 2007 gjord av brittiska Telecom upptäcktes att endast 3 procent av befolkningen tror att företag är ärliga i sina handlingar att bli mer miljövänliga (Ottman, 2011, 132). Företag kan skydda sig mot green wash genom att skapa produkter med ett livscykelperspektiv, engagera konsumenterna och ta fram hållbara marknadsföringsstrategier.

Det är viktigt att kommunicera företagets CSR arbete för att få konsumenter att bli medvetna om problemen kring och tillgängligheten av etiska produkter (Davies m. fl., 2012 i Nilsson & Odqvist, 2009). Det skapas värde då företaget säljer hållbara produkter och kommunicerar om dem på ett sätt som utbildar konsumenten (Ottman 2011, Porter & Kramer, 2006). Ett exempel på det är framgången i försäljningen av fair-trade produkter (Davies m. fl., 2012 i Holmsten, 2013). Enligt Ottman (2011) vill konsumenter veta allt om ett företag för att kunna utvärdera ett varumärke. Enligt konsumenters förväntningar argumenterar Ottman att tiden är förbi för konventionell marknadsföring och att den gröna marknadsföringen är det nya paradigmen, se tabell i bilaga 1. Den gröna marknadsföringen kräver att företag arbetar mer proaktivt för att avancera och att kommunicera öppet för att skapa hållbara relationer. En sådan strategi kommer att belönas med lojala konsumenter. Företag enligt det nya paradigmet tar steget förbi standarder och förväntningar och allierar sig med andra aktörer för att skapa holistiska lösningar på olika utmaningar som är relaterade till triple bottom line.

Öppenhet är en integrerad princip i ett hållbart företagande menar Rainey (2006). Det innebär att öppet offentliggöra och rapportera prestationer inom områdena socialt ansvar, ekonomi och miljö. Företag förväntas lämna ut information om positiva bidrag och negativa effekter så att kunder och intressenter kan göra välgrundade beslut och bygga en förtroendefull relation med företaget. Wingborg beskriver det som: *"Utan transparens kan inte utomstående parter ta del av verksamheten och ge sin syn på saken. Transparens bör genomsyra hela företagets verksamhet från uppförandekod till inköpsstrategier och leverantörsadresser."* (Wingborg, 2007, 31).

Vikten av transparens drivs till viss del av att kommunikation sker snabbare idag, till följd av internet och satellit-tv (Carter & Rogers, 2011; Elkington, 1998). På grund av denna utveckling har det blivit en risk att försöka hålla företagsmisstag hemliga. Risken med

öppenhet är att då företaget lägger information tillgänglig utan att aktivt förklara den, ökar även risken för missförstånd och informationen kan användas mot företaget som miljöpropaganda (Peattie, 1998). Men då företaget öppet kritiserar och lyfter fram sina brister, kan informationen stärka trovärdigheten och ge bilden av ett ansvarsfullt företag gentemot konsumenterna (Rainey, 2006). Ottman (2011) styrker det ytterligare och menar att om green wash ska undvikas behöver företag vara tydliga i informationen. Marknadsförare bör vara försiktiga i sin kommunikation med gröna värden då inget företags produktion kan vara 100 procent hållbart och med fel budskap kan det skada företagets legitimitet. Detta är något som också diskuteras av Crane (2001), som menar att oetiskt beteende påverkar även andra företag ägda av koncernen. Företag kan inte vara helt etiska i alla led och bör därför istället vara transparenta och informera om sina brister och arbetet som pågår för att minimera dessa.

Fabriksavslöjanden har blivit en del i en ny strategi inom CSR som signalerar budskap om att det inte finns något att dölja (Doorey, 2011). Dessutom sätter samhället en högre press på företagsledningen att hålla större uppmärksamhet mot produktionsförhållandena. Generellt finns en oro för ökad konkurrens hos företagen då man offentliggör leverantörslistor. Men Dooreys slutsats är att företag kan få tag på den här informationen även om den inte kommuniceras öppet, dessutom uppmuntras företag med samma leverantörer att samarbeta. Tyvärr visar undersökningar att företag inte vill vara transparenta förrän de nått en viss nivå av ansvar på grund av riskerna.

### 3.3 Sustainable Supply Chain Management (SSCM)

Produktionskedjan omfattar alla aktiviteter gällande flöde och omvandling av råvara fram till slutanvändaren (Seuring & Müller, 2008). Flödet innefattar både material och information, upp och ned i kedjan. De är komplexa då de inkluderar ett flertal aktiviteter spridda över flera verksamheter och organisationer vilket kräver effektiv koordinering (Arshinder m.fl., 2008). Ett nyckelområde för en fungerande produktionskedja handlar om samarbete mellan alla inblandade parter (Seuring & Müller, 2008; Gold m.fl., 2009). Enligt Gold är det viktigt att samarbetet inte har en övervakande karaktär utan tar en mer proaktiv inställning till de andra aktörerna (2009). Det som krävs är ett starkt, frekvent och flexibelt samspel mellan inblandade parter för att upprätthålla miljö- och sociala standarder.

I produktionskedjor bygger en stor del av hållbarhetsarbetet på att alla parterna delar överrenskomna visioner och därefter håller sina åtaganden. Arshinder anser att det är en stor utmaning att koordinera detta och att alla medlemmar i produktionskedjan ska arbeta mot ett enhetligt system som binder samman alla enheters processer och ansvar (2008). Medlemmar i produktionskedjan kan inte konkurrera som oberoende medlemmar, då produkten passerar ett antal enheter innan den når slutkonsumenten som bidrar till värdet utöver konsumtionen av produkten. För att förbättra det totala resultatet i kedjan bör medlemmarna agera som en del i ett enhetligt system och koordinera med varandra. Interna koordineringsprocesser kan enligt Stank (1999 i Arshinder m.fl., 2008) delas upp i effektiv kommunikation, informationsutbyte, samarbete och övervakning.

I debatten om våra klimat och miljöproblem, menar Svensson (2009), att aktiviteter, aktörer och resurser som är inblandade i företagets produktion ska sträva efter en ökad transparens genom hela värdekedjan. Det kan argumenteras om det inte vore värt att övervaka de andra företagets etiska uppförande i kedjan som en del av risk management och supply chain management (SCM). SCM kan beskrivas som samordningen av alla aktiviteter i produktionskedjan med målsättningen att skapa konkurrenskraftiga fördelar (Seuring &

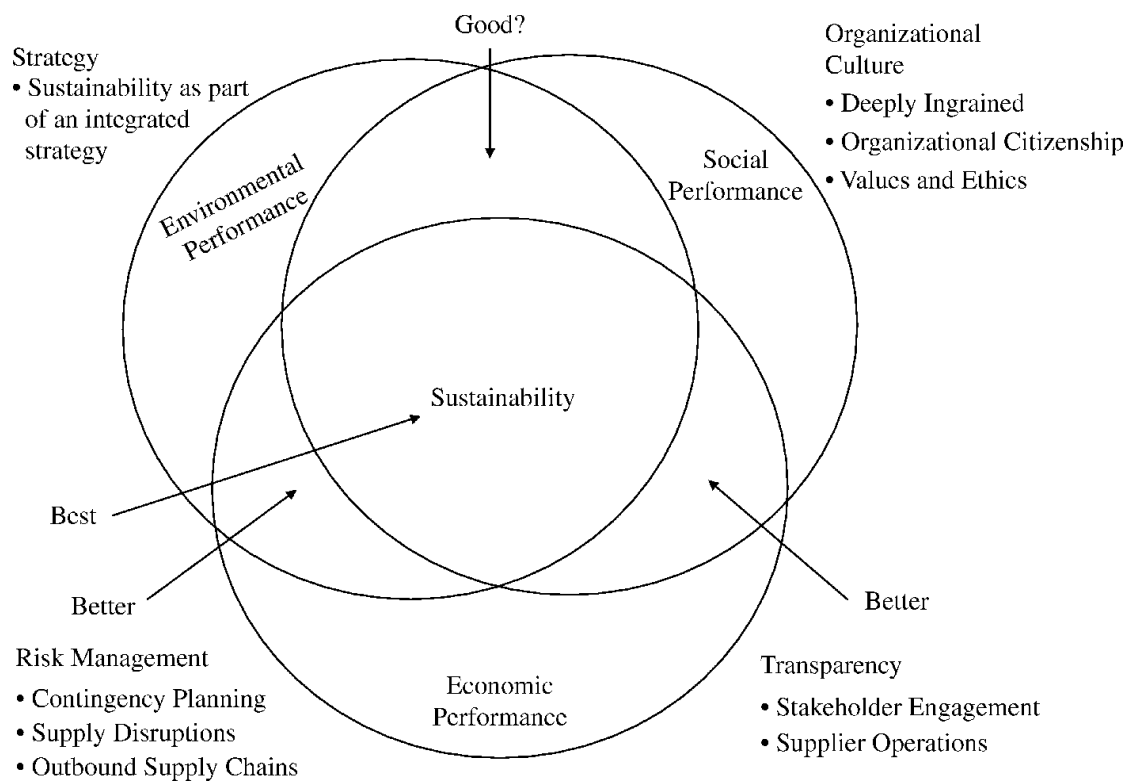
Müller, 2008). Transparens i SCM är en ny strategi inom CSR där ökad insyn i produktionskedjan ger allmänheten, media och organisationer möjlighet att studera och ställa krav på företagets hållbarhetsarbete (Doorey, 2011). Detta skulle minimera risken att ett oetiskt beteende kommer ut och ger företaget ett dåligt rykte på marknaden och i samhället. Det borde på så sätt ligga i företagets eget intresse att se till så att alla i SCM tar sitt etiska ansvar. The Ethical Trading Action Group i Storbritannien anser att transparens dessutom medför ökad kontroll över produktionskedjan och en bättre relation med leverantörer (Doorey, 2011).

I litteraturen beskrivs hållbarhet i SCM som begreppet Sustainable Supply Chain Management (SSCM). Seuring & Müller (2008:1400) definierar SSCM som: *“Supply chain management (SCM) is the integration of these activities through improved supply chain relationships to achieve a sustainable competitive advantage”*. Pagell & Wu (2009) beskriver SSCM som en leverantörskedja som inte orsakar skada på varken miljö, samhälle eller människa samtidigt som den producerar ekonomisk vinning över lång tid. SSCM kan på så sätt beskrivas som kombinationen av arbetet för hållbar utveckling och SCM. Carter och Roger (2008) visar upp fyra aspekter av SSCM; *strategi, risk management, organisationens kultur och transparens*, som visas i tabell 3.

Tabell 2. Fyra aspekter av SSCM i svensk översättning (Carter & Roger 2008, i Carter & Easton, 2011:49).

<b>Strategi</b>	att holistiskt och målmedvetet identifiera enskilda SSCM initiativ och stötta organisationens övergripande hållbarhetsstrategi.
<b>Risk management</b>	inkludera beredskapsplanering för både uppströms och nedströms i leveranskedjan.
<b>Organisationens kultur</b>	en företagskultur som innehåller höga etiska normer och förväntningar är en byggsten för SSCM, tillsammans med en respekt för samhället och den naturliga miljön.
<b>Transparens</b>	proaktivt engagera och kommunicera med nyckelintressenter och ha spårbarhet och insyn genom hela produktionskedjan.

Det som beskrivs som risk management innebär att en organisation måste kunna hantera mer än bara kortsiktiga ekonomiska mål (*ibid*). Riskhantering kan innebära företagets förmåga att hantera ekonomiska, miljömässiga och sociala risker i produktionskedjan (Speakman & Davis, 2004 i Carter & Roger, 2008). Riskfaktorerna kan vara den skada tillverkningen åstadkommer vid tillverkning av produkterna som avfall och säkerheten för arbetare och allmänheten (Shrivastava, 1995b i Carter & Roger, 2008). Genom att arbeta med hållbarhetsfrågor i ett tidigt skede, kan företag bli mer uppmärksamma och bättre på att hantera riskerna sammankopplade med energikostnader och naturresurser som används i produktionen (Porter & van der Linde, 1995, i Carter & Roger, 2008). I figur 1 visas de fyra aspekterna av SSCM upp. Den visar att det är svårt att prata om CSR ur endast ett perspektiv i organisationen, då hållbara produktionskedjor ses ur ett holistiskt perspektiv (Rainey, 2006). Vid införandet av SSCM finns interna faktorer som antingen stödjer eller är hinder för att nå utsatta mål (Seursing & Müller, 2008, 1704).



Figur 1. The triple bottom line och sustainable supply chain management (Carter & Rogers, 2008:369).

Seursing & Müller (2008, 1704) har sammanställt hundratals artiklar som visar att stödjande faktorer är överlappande kommunikation, ledningssystem, uppföljning, utvärdering, rapportering, samt påföljder. Dessutom utbildning för inköpsanställda och leverantörer. SSCM bör vara integrerat i företagets policy. Hinder för SSCM är istället högre kostnader, koordinationssvårigheter och komplexitet, samt otillräcklig eller brister i kommunikationen genom produktionskedjan.

Baserat på hinder för SSCM fann Seursing & Müller två strategier (*ibid*). Den första handlar om SCM för risk och utförande, företag som väljer denna strategi vill förhindra förlorat rykte genom att implementera miljö och sociala kriterier i sin produktionskedja. Den andra strategin handlar om miljövänliga produkter, företag som väljer den anammar oftast ett livscykelperspektiv i sin produktionskedja. En åsikt som delas av Svensson, han anser att roten till dagens problem i SCM kan delas upp i två; globalisering och etik (2009). Han anser att företagen måste ta sitt ansvar för hela produktionskedjan om etiken ska gälla. Klädföretagen säljer sina produkter i främst Europa och Nordamerika, men produktionen sker av leverantörer i Asien, Turkiet och Östeuropa (Wingborg, 2006). De välkända företagen är de som får kritik för vad som händer längre ned i produktionskedjan, då deras underleverantörer ofta är okända och okontrollerade.

### 3.4 SBD, value networks & värdekedjor

Ett annat område som också berör triple bottom line faktorerna är Sustainable business development, vidare benämnt som SBD (Rainey, 2006). Rainey menar att idag är det globala näringslivet mindre förutsägbart och en större utmaning till följd av globalisation och tekniska framsteg. Företag behöver ta sig an en makro-syn då de påverkar människor, samhällen,

ekonomier, hälsa, säkerhet och den naturliga miljön. Det är en del i vad Rainey kallar *enterprise thinking* (företagets tankeverksamhet). Målet är att skapa värdeflöden mellan alla inblandade, vilket innefattar processer och lösningar som baseras på behov och förväntningar från kunder och intressenter som överstiger kraven för socialt ansvar, miljö och ekonomi. SBD kan sammanfattas i fyra huvudsakliga beståndsdelar; *enterprise thinking*, *strategic thinking & business integration*, *visionary/exceptional leadership* och *leading change through innovation* (Rainey, 2006, 15).

Tabell 3. SBD enligt Raineys fyra beståndsdelar i svensk översättning (Rainey, 2006, 15).

<b>Företagets tankeverksamhet</b>	Helhetsperspektiv som innebär att vara genomgående öppen mot kunder och intressenter.
<b>Strategiskt tänkande och företagsintegrering</b>	Skapa strategier och sammankoppla alla viktiga komponenter till ett omfattande system som ansluter till alla intressenter.
<b>Visionärt, exceptionellt ledarskap</b>	Kreativt tänkande som leder till förändringar som ger hållbara konkurrerande fördelar och framtida framgång.
<b>Leda förändring genom innovation</b>	Skapa nya lösningar som ger extra värde och är hållbara enligt triple bottom line.

Strategiskt tänkande och företagsintegrering handlar om att sammanföra alla intressenter som berör organisationens verksamhet, även de utanför företagets väggar (*ibid*). Det handlar om att ta hänsyn till alla inblandade parter strategier och program. Förmågan att kunna integrera dessa är kärnan i SBD. Visionärt, exceptionellt ledarskap innebär idag att inspirera människor innanför och utanför organisationen som skapar värde. Ledarskapet har gått från att innefatta resurser och kapital till att motivera organisationen att vara kreativ, vilket ska leda till hållbara utfall. Förmågan att vara innovativ kan vara avgörande för företagets framgång och livslängd, samt ger företaget kontrollen över sitt eget öde istället för att låta marknaden styra det.

Det Rainey (2006) beskriver som företagets tankeverksamhet är att integrera hela affärsverksamheten in i det strategiska landskapet av organisationen. Det innebär att integrera företagsledningen med leverantörsnätverk, allierade, partners och andra nätverk som ger värde (här som *value networks*). SBD har sitt ursprung i miljömanagement där målsättningen för företaget är att skapa värde, vilket innebär att ta fram hållbara lösningar som tagit hänsyn till triple bottom line och binder samman företagets interna och externa element. Ett leverantörsnätverk sträcker sig från första ledet leverantörer till produktens *end-of-life* (slutanvändning). Value networks kan ibland innebära samarbeten som grundar sig i CSR frågor som kan bli svåra för företaget att hantera ensamt då det berör ämnen som företaget inte är experter på. Företagets tankeverksamhet och value networks ger företaget ett övertag då det förbättrar öppenheten mellan intressenter eftersom det finns en relation och en förståelse mellan dem (*ibid*). Ett exempel som öppenheten kan leda till är minskad resursförbrukning till följd av mer effektiva system, motsatt kan det saknas relationer i den globala produktionskedjan på grund av kulturella skillnader eller geografiska avstånd.

Företag engagerar inte bara leverantörer utan även konsumenter (Svensson, 2009). I samarbetet att skapa värde mellan företag har värdekedjor uppstått. Något som Porter tidigt pratade om, han menar att värdekedjor är aktiviteter som adderar värde till företaget (Fearne m.fl., 2012). Aktiviteterna handlar om allt relaterat till produktionen. Porter & Kramer (2002) pratar om skapandet av delade värden som är förmånligt för både värdekedjor och samhället. Förutsättningen för delade värden är att företaget fokuserar på de viktigaste problemen i samband med produktionen (Porter & Kramer, 2002). När hänsyn för etik och miljö tas i

produktionen för kläder skapas delade värden. Att värna om miljön gynnar inte bara samhället utan även företagen, då reducerad förorening och avfall kan leda till mer produktiva sätt att använda resurserna och att producera varor som konsumenterna uppskattar. Ökade produktiva lägen för företagets verksamhet samt skapandet av nya marknader för produkterna kan fås genom att öka sociala och ekonomiska förhållanden i utvecklingsländer.

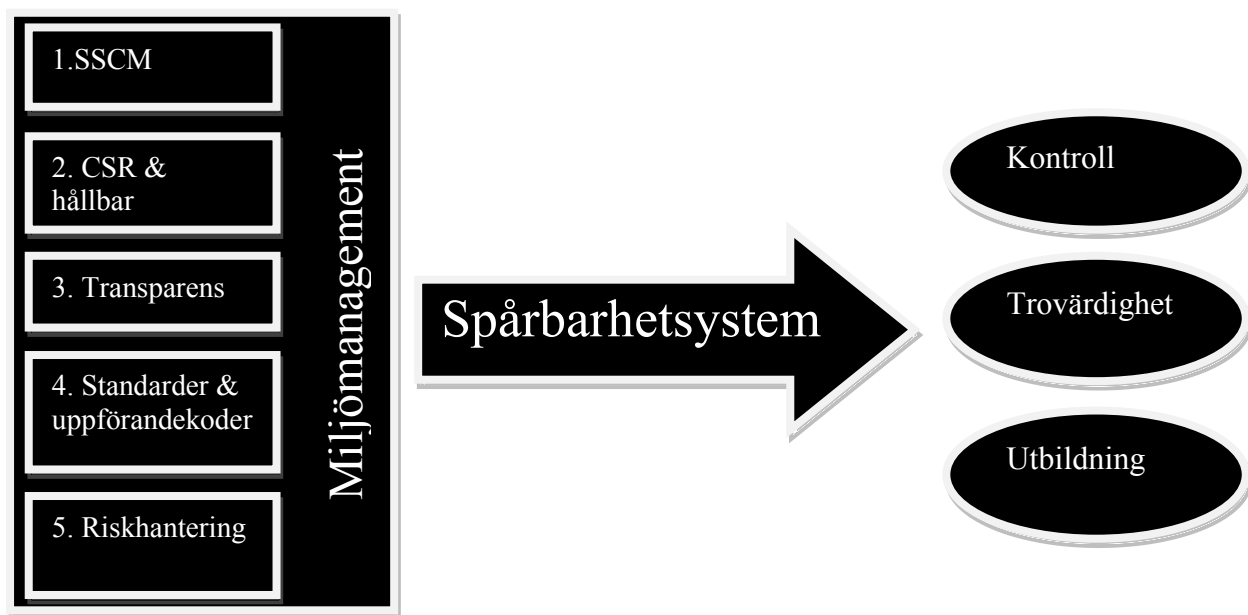
### 3.5 Standarder och uppförandekoder

Standarder kan underlätta för företag på den globala marknaden (Internet, ISO, 2013) genom att på ett mer framgångsrikt sätt hantera intressenters krav och önskemål (Ammenberg, 2004). En standard innebär: *“A standard is a document that provides requirements, specifications, guidelines or characteristics that can be used consistently to ensure that materials, products, processes and services are fit for their purpose”* (Internet, ISO, 2013). Exempel är ISO 14001 som är en internationell miljöstandard (Ammenberg, 2004). För företag fungerar standarder för att säkra produkternas säkerhet, trovärdighet och kvalitet (Internet, ISO, 2013). SA 8000 är en av världens första granskningsbara certifiering för sociala förhållanden i alla industriella sektorer (Internet, SAI, 2013).

Ett annat sätt att ta ansvar för globala produktionskedjor är genom att implementera en uppförandekod (Preuss, 2009 i Holmsten, 2013). En uppförandekod är skriftliga regler för företagets verksamhet. Den bör utgå från internationellt överenskomna regler som tagits fram av Internationella Arbetsorganisationen (ILO), konventionen om barns rättigheter, den allmänna förklaringen om de mänskliga rättigheterna, samt lagstiftningen i det aktuella landet (Internet, Fair Trade Center, 2013). En uppförandekod utvecklas internt och kontrolleras internt i organisationen. Skillnaden mellan uppförandekoder och standarder är att uppförandekoder antas av företaget själv och verkar internt i organisationen (Internet, Fair Trade center, 2013). Standarder är riktlinjer som är internationellt vedertagna och fastställda av oberoende organisationer. De gäller för hela industrin och innebär en certifiering av tredje part.

### 3.6 Konceptuell modell

Inom miljömanagement beskrivs grön marknadsföring som *”En holistisk managementprocess med uppgift att identifiera, förutse och tillfredställa kundernas och samhällets behov på ett lönsamt och hållbart sätt.”* (Peattie, 1998, 59). Enligt Ammenberg (2004) måste företaget sälja miljöanpassade produkter för att lyckas med grön marknadsföring, varför det här kapitlet har lyft fram teori som berör arbetet för hållbara produktionskedjor (SSCM). Här illustreras hur teorin har använts för att analysera det empiriska materialet:



Figur 2. Konceptuell modell som illustrerar sambandet mellan valda teorier.

Spårbarhet handlar om att kommunicera händelser och offentliggöra aktörer i produktionskedjan på ett transparent sätt, vilket lyfts fram i teorin om **(1) SSCM** (Carter & Roger, 2008). Hållbara produktionskedjor ses ur ett holistiskt perspektiv och CSR måste därför lyftas fram ur flera aspekter. Förutom aspekten om **(3) transparens** lyfter teorin om SSCM fram strategi och organisationens kultur, som innebär att **(2) CSR och hållbarhetsstrategierna** ska vara en integrerad del av företagets strategier och i alla delar av företaget, samt att ett konstant förbättringsarbete ska förekomma. Ett sätt att bygga in hållbarhet i företagets strategier är genom att utveckla **(4) uppförandekoder** eller certifiera sig enligt internationellt erkända **(4) standarder**. Den sista aspekten gäller **(5) riskhantering** i produktionskedjan som berör områdena inom triple bottom line. I analysen lyfts vikten av kontroll över aktörerna i värdekedjan fram, där samarbete i form av value networks är ett sätt att minimera riskerna i produktionen och som kan förhindra att felaktig information kommer ut och skadar företaget.

Enligt teorin kan följden av dessa aspekter leda till ökad **kontroll** av produktionskedjan, vilket i sin tur innebär fördelar för ekonomi, miljö och samhälle. Transparent kommunikation kan leda till att konsumenten blir informerad och **utbildad** om produktens påverkan på människor och miljö, dessutom behåller företaget integriteten och ökar **trovärdigheten** som ett ansvarsfullt företag. Ett trovärdigt företag kan resultera i en ökad andel lojala kunder. Med den här konceptuella modellen i åtanke har fallföretagets arbete med spårbarhet studerats.

## 4 Bakgrund till den empiriska studien

Det här kapitlet innehåller bakgrundsinformation till den empiriska studien. Det inleds med en kort beskrivning av mode- och textilindustrins komplexa produktionskedja följt av en introduktion till vad ett spårbarhetsystem är.

### 4.1 Mode och modeindustrins komplexitet i produktionskedjan

*”Mode kan vara spektakulärt och färgglatt eller reserverat och sobert, tidlöst klassiskt, lättsinnigt förgängligt, smaklöst chockerande, medvetet bekräftande, överraskande passionerat. Människan väljer som hon behagar. Mode är kultur och en konstart. Mode är en fråga om förändring- och förändring är framtid.”* trendanalytikern Cay Bond beskriver mode (Bond, 2002, 9).

Genom mode kommunicerar och reflekterar vi människor över vår personlighet, samt binder oss samman i tid och rum (Fletcher, 2008 i Gardetti & Torres, 2012). De flesta kunder är idag mycket medvetna och vill att kläderna de köper ska uttrycka något och beskriva deras personlighet (Easey, 2002). Människans intresse av att följa modet kan förklaras genom flera psykologiska faktorer; anpassning, sökande av variation, kreativitet och sexuell attraktion (Solomon & Rabolt, 2007). Modet fortsätter förändras, men innebörden förblir densamma, det är ett uttryckssätt eller kommunikationsmedel med andra människor (Gardetti & Torres, 2012).

Textil-och konfektionsindustrin är en varierande och heterogen bransch som täcker in en mängd aktiviteter från omvandlingen av råmaterial till garn, tyger och tillverkningen av kläder (*ibid*). Produktionskedjan innehåller många steg i värdekedjan:

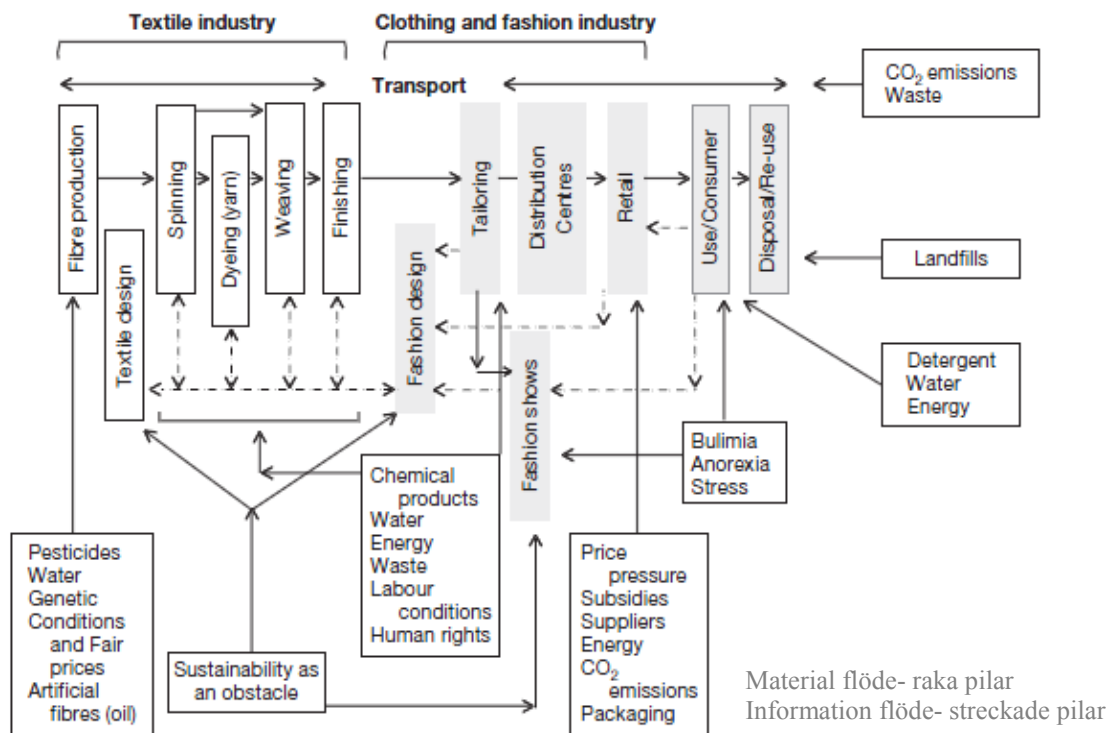
- Beredning och framställning av textilfibrer från råvaror. Naturliga fibrer som bomull, ull, silke, lin och hampa. Tillverkade fibrer som innefattar viskos, modal, lyocell eller polyester, nylon, akryl, polypropylen och fibrer från oorganiska material som glas.
- Produktion av garn.
- Slutbehandlingsav textiler som blekning, tryck och färgning.
- Omformning av textiler till kläder som kan vara antingen moderiktiga eller inte moderiktiga plagg.

Värdekedjan för kläder visas i figur 3 vilken inkluderar alla ovan nämnda produktionsstegen (*ibid*). De raka pilarna visar på materialflödet och de streckade pilarna visar kommunikationen genom kedjan. Pilarnas riktning visar på ett system som styrs av efterfrågan. Informationsflödet börjar med konsumenten som lägger grunden för vad och när som produceras. Figuren visar att både material och information har många och långa vägar att gå genom produktionskedjan, där information kan gå förlorad om den inte kan spåras.

Figur 3 visar också vilken påverkan produktionen gör på miljö och sociala förhållanden. Vid behandling av råmaterialet kan kemikalierna leda till hälsoproblem för arbetarna och utsläpp, samt att stora mängder vatten förbrukas vid beredning av bomull. Många syntetiska material är framställda med ändliga resurser som olja. I dessa steg av produktionskedjan är det vanligt med dåliga arbetsförhållanden, med låg lön och långa arbetspass. Genom hela produktionskedjan från råmaterial till konsument används mängder av kemikalier som



påverkar hälsan. Produktionen kräver även stor åtgång av vatten i länder där det råder vattenbrist.



Figur 3. Environmental and social impacts of the textile, clothing and fashion industry (Gardetti & Torres, 2012, 7).

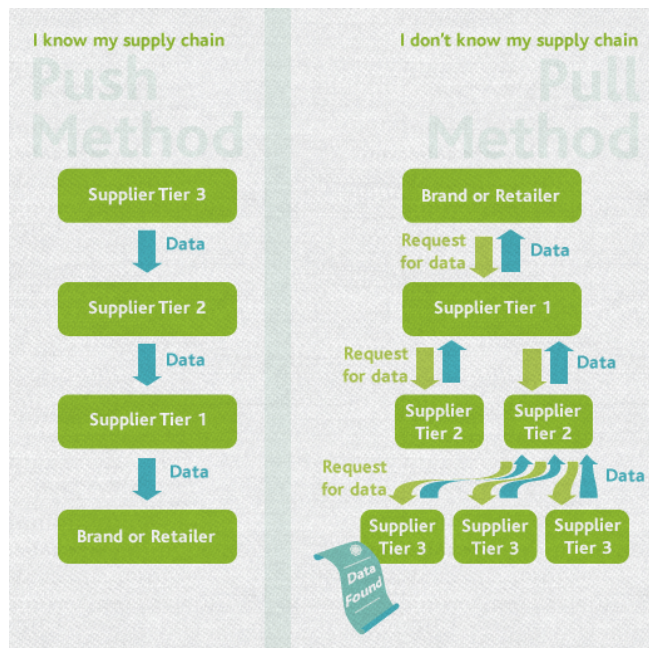
Innan plagget når butiken har det dessutom packeterats och transporterats som ger ökade utsläpp av koldioxid, för att slutligen många gånger hamna i soporna. Med andra ord modeproduktionen är inte hållbar i ett längre perspektiv. Dessutom anses hållbarhet i allmänhet som ett hinder vid skapandet av textil- och modedesign.

## 4.4 Spårbarhetssystem

Produktionskedjorna inom mode- och textilindustrin är komplexa, spridda geografiskt och ständigt föränderliga och av de anledningarna saknas ofta transparens (de Man, 2001). Många gånger vet inte återförsäljarna var bomullen i kläderna egentligen kommer ifrån. Om återförsäljaren ställer krav på information om produktionen och sätter hållbara mål och standarder, så är det köpmännen längre ned i kedjan som ska se till att korrekt information når fram genom kedjan.

Historic Futures Limited grundades 2003 som ett svar på galna kosjukan och den ökande uppmärksamheten kring internationella varumärkens användning av barnarbetare (Internet, Historic futures 1, 2012). Båda frågorna grundades i problematiken om ursprung och avsaknaden av möjligheter att spåra ursprunget. Med denna bakgrund skapades online-plattformen *String together* som idag används av organisationer världen över. Plattformen används till att registrera produkter, processa data och upplysa kunderna om informationen. *String together* är en internetbaserad plattform, där organisationer med långa produktionsled kan dela med sig information om produkterna de tillverkar med konsumenterna (Internet, *String together*, 2012). Alla företag i *String-*plattformen lägger in information om sin

produkt, sina leverantörer, tillverkningsprocesser och slutprodukt. Varje produkt får ett nummer på en etikett som tillverkaren registrerar innan den sänds till köparen. På så sätt binds all data ihop till en lång produkthistoria. Systemet fungerar enligt två metoder som visas i figur 4. Push- metoden är till vänster och Pull- metoden är till höger i figuren.



**Push-** metoden används då varumärket är till exempel ekologiskt eller fair-trade och produktionskedjan är tydlig kan varje led i kedjan lämna information i systemet som bildar en kedja. På så sätt fungerar systemet informativt mellan företaget och kunden (*ibid*).

**Pull-** metoden används då varumärket inte känner till sina underleverantörer och då kan systemet fungera spårande. Systemet skickas vidare ned i produktionskedjan för att fyllas på med information om leverantörer som påverkar slutprodukten (*ibid*).

Figur 4. Konstrukturen av två olika spårbarhetssystem (Internet, String togheter, 2012).

Push och Pull- systemen visar tydligt på skillnaderna i produktionskedjan för företag som redan arbetar med ekologiska varor och de som arbetar med kommersiella. Historic Futures har skapat Track & Trace systemet som används av organisationen Made- By (beskrivs närmare i kapitel 5.1)

## 5 Empiri

Det här kapitlet presenterar materialet från intervjuerna. Först beskrivs organisationen Made-By och verktygen de erbjuder sina medlemmar. Kapitlet följs sedan av en presentation av fallföretaget Kuyichi och deras hållbarhetsarbete. Slutligen presenteras materialet från intervjun med Niclas Ihrén uppdelat på områdena transparens och spårbarhet.

### 5.1 Organisationen Made-By

Här följer information om Made-by. Rubrikerna är uppdelade på fakta om organisationen, samt standarder och riktlinjer som är en beskrivning av de verktyg som fallföretaget Kuyichi använder i sitt hållbarhetsarbete.

#### 5.1.1 Fakta om Made-By

Holländska organisationen Made-by, vidare benämnt som MB, grundades 2004 av Solidaridad och agerar utan vinstdrivande syfte (Internet, Made-by, 3, 2013). Målet är att förbättra miljö- och sociala förhållanden i modeindustrin. Medlemmar idag är till exempel G-Star och Kuyichi. De gör även hållbarhetsprojekt tillsammans med modeföretag som Acne och KappAhl (Internet, Made-by, 4, 5, 2013). De arbetar efter tre verktyg: *Scorecard*, *Blue button label* och *Track- & Trace system*, vidare förkortat T & T system (Internet, Made-by, 1, 2012). Här följer en presentation av de två verktyg som är relevanta för studien.

#### 5.1.2 Standarder och riktlinjer

**Score-card** innebär att MB:s medlemsföretag förpliktar sig att årligen registrera sin utveckling i arbetet med sociala- och miljömässiga förhållanden (Internet, Made-By, 4, 2012). Score-cardet visar hur företaget har förbättrats, vilka utmaningar det har ställts inför och hur de har försökt lösa dem. Analysen av företagets arbete under det gångna året visas online. MB arbetar med riktlinjer för rankning och klassificering av fibrer och sociala förhållanden ur en hållbarhetssynvinkel (Internet, Made-By, 4, 2012). Med hjälp av scorecardet finns målsättningen att varje aktivitet ska bli transparent, dessutom illustreras hur stor procentandel av fabrikerna som är social certifierade, samt hur mycket ekologisk bomull och miljövänliga material som används i produktionen.

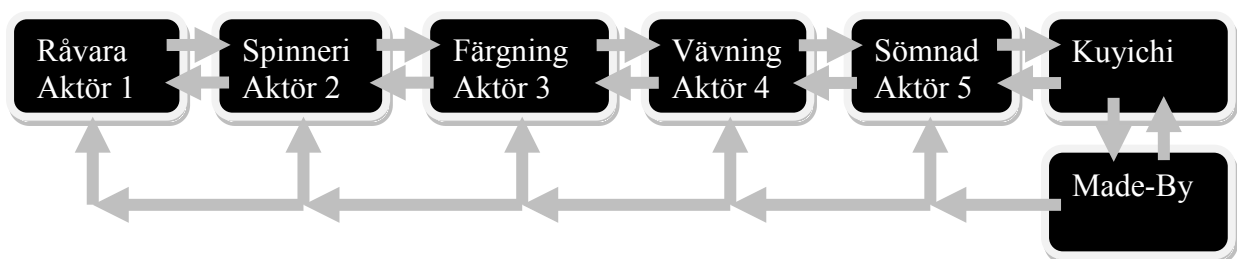
Brown and Wilmanns, ett forskningsföretag som är specialiserade på fiberanalys, har tagit fram riktlinjer för MB. Riktlinjerna sträcker sig från råmaterial till garn samt hur de produceras; storlek på markanvändning, bekämpningsmedel, kemikalier, vatten och energi (Internet, Made-By, 4, 2012). De har även arbetat med klädföretaget Patagonia (Internet, Brown & Wilmann, 2013). På grund av att det redan finns en mängd befintliga standarder gällande sociala förhållanden har MB valt att inte skapa en egen uppförandekod, utan har istället valt ut de mest användbara för modeindustrin. De klassas från A-C, där A är mest tillförlitligt (Internet, Made- By, 7, 2013). De sex initiativen i MB:s riktmärken för sociala standarder är: Business Social Compliance Initiative (BSCI), Ethical Trading Initiative (ETI), Fair Labor Association (FLA), Fair Wear Foundation (FWF), Social Accountability 8000 (SA8000), Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP).

MB har genom att jämföra standarderna med sina egna uppsatta riktlinjer valt ut SA8000, ETI and FWF till de starkaste standarderna vad gäller kontroll, verifikation och certifiering

(Internet, Made-By, 8, 2013). De klassas därför som kategori A. Riktlinjerna för sociala förhållandena följer de sex internationellt accepterade koderna för arbetare inom textilindustrin gällande; barnarbete, lön, arbetstid, fackföreningar och säkerhet. De är baserade på standarder uppsatta av organisationen International Labour Organisation (ILO). ILO ansvarar för att sätta upp och övervaka internationella arbetsstandarder för att skapa anständigt arbetet för alla (Internet, ILO, 2013). MB:s system bygger på att en leverantör ska implementera en standard som gäller för alla aktörer, istället för att en leverantör ska implementera flera standarder (Internet, Clean Clothes, 2008).

**T & T systemet** är ett internetbaserat verktyg som gör produktionen av kläder, från råmaterial till färdig produkt, transparent för konsumenten, se även bilaga 2 (Internet, Made-by, 1, 2012). Systemet ger konsumenten möjlighet att söka de olika leverantörssleden som varit involverade i produktionen av plagget. Historic Futures har utvecklat systemet speciellt för MB för att passa modeindustrin. Rent tekniskt fungerar det med en kod som placeras på plagget som produceras (Internet, Made-by, 1, 2012). Koden kan kunden använda för att söka på varumärkets eller MB:s hemsida. Koden ger information om plaggets olika produktionsled, från vem som producerat det till skörden av råmaterialet via fabriken och till färdig produkt.

Ett exempel på hur T & T systemet för Kuyichi kan ha sett ut har insamlats från en tidigare studie (Laabratén & Månsson, 2009). För att förtydliga informationsflödet i systemet har en tentativ figur skapats (figur 5.). Här beskrivs produktionskedjan med fem aktörer, men i verkligheten är den mer komplex än så.



Figur 5. Beskrivning av informationsflödet i Kuyichis spårbarhetssystem.

Varje gång information skickas vidare upp i kedjan, måste den bekräftas och skickas tillbaka till avsändaren (Laabratén & Månsson, 2009). På så sätt bekräftas informationen både bakåt och framåt, vilket säkerställer certifikatens transparens. Dessutom får säljaren i varje led en garanti på försäljningen av produkterna och köparen en garanti på att de uppfyller miljöstandarden. I sömnadsfabriken sys lappen med den unika koden på plagget. Som sist i ledet bekräftar Kuyichi informationen och registrerar koden på plagget, som sedan finns tillgänglig för kunden. MB ser till så att informationen innehåller bilder och citat från arbetarna. MB har också som uppgift att inspirera alla aktörerna att införa informationen i systemet, vilket innebär många involverade parter och en stor arbetsbörda.

Systemet var i bruk till december 2012 (pers. kom., Starostka, 2013). På frågan om varför MB valt att stänga ned systemet svarar Paula Starostka, MB:s Office manager, att det berodde på att de ville prioritera sina nya tjänster till modeindustrin. Den största utmaningen med ett T & T system, menar Starostka, var att det var väldigt arbetsintensivt då det innebar att övertyga leverantörer genom produktionskedjan att införa hållbarhetsdata i systemet. Ulrich Van Gemmeren, General Manager på MB i Tyskland förklarade i en tidigare intervju att för små modeföretag kan detta bli ett problem om de inte har tillräckligt stort inflytande på sina

leverantörer så att de registrerar data i tid (Stokes, 2011). Systemet kan bara bli trovärdigt om alla bidrar. Det går inte att lova hållbarhet om endast en aktör lämnar information i systemet. Beslutet att stänga ned systemet var svårt att ta enligt Starostka, men MB tycker fortfarande att spårbarhet är väldigt viktigt och uppmuntrar modeföretagen att hitta alternativa system (pers.kom., 2013).

Eftersom MB gav sparsamma svar i intervjun, konsulterades Niclas Ihrén som expert på området för att ge sin syn på varför T & T system är komplexa (pers. kom., 2013). Det kan lätt bli en hopplös situation menar Ihrén, då ett enskilt företag, ett spinneri eller färgeri som levererar till ett antal kunder får olika frågor från olika håll. I värsta fall kan till och med kraven på det enskilda företaget vara motstridiga och de går inte att förena. Det är svårt med system som sträcker sig hela vägen genom produktionskedjan, då det läggs en påtaglig börda i varje led, men det talar för att utveckla mer av branschgemensamma system som tillgodoser kraven från alla kunder. Men det är en bit dit tror Ihrén.

## 5.2 Modeföretaget Kuyichi

Här beskrivs fallföretaget Kuyichi först med konkreta fakta för att sedan gå in på djupet av företagets hållbarhetsstrategier; vision, mål, strategi, value networks och spårbarhet.

### 5.2.1 Fakta om Kuyichi

Modemärket Kuyichi grundades 2001 av den holländska organisation NGO Solidaridad som ett svar på bristen av ekologiska jeans på marknaden (Internet, Kuyichi, 1, 2013). Organisationen arbetade sedan tidigare med utvecklingen av fair trade/ekologiskt kaffe och frukt i Sydamerika, när de kom i kontakt med den miljöförstöring och fattigdom hos arbetarna bomullsindustrin orsakar. Som första steg mot en förändring kontaktade Solidaridad de stora aktörerna inom denimindustrin, men fick inget gensvar. Kuyichi arbetar i första hand mot att använda 100 procent ekologiska material i sina kläder (Internet, Holland, 2013). I ett modereportage från King Magazine beskrivs Kuyichi som världsledande på ekologisk bomull (Internet, King Magazine, 2011). Idag säljs märket i över 200 butiker över hela världen (Internet, Kuyichi, 1, 2013). I Sverige finns Kuyichi på bland annat Solo, Zoovillage och Adisgladis (Internet, Kuyichi, 3, 2013).

### 5.2.2 Vision

*“Being fair, being real and inspire others to do the same”* (Internet, Kuyichi, 1, 2013).  
*“We’re convinced quality fashion should be created in a 100% sustainable and responsible way”* (Internet, Kuyichi, 4, 2013).

Kuyichi arbetar enligt två principer ekologiskt och fair-trade och var det första klädmärket inom modeindustrin att kombinera dessa (Internet, Kuyichi, 4, 2013). Kuyichi har visat vägen för modeindustrin genom att innovativt skapa mode inom området hållbara textilier och det pågår ständiga experiment med nya hållbara koncept som återvunnen polyester, tencel och hampa (Internet, Kuyichi, 1, 2013).

### 5.2.3 Mål

*“We believe sustainability isn’t just a trend. And it shouldn’t be the next generation’s job. We see it as our mission. Now and into the future”* (Internet, Kuyichi, 4, 2013).

Kuyichis tidigare Brand director, Tony Tonnaer, säger att grönt inte är en trend, eftersom trender är tillfälliga (Internet, Holland, 2013). Han anser att grönt är framtiden och är här för att stanna. Kuyichi engagerar sig i att åstadkomma produkter som produceras på ett socialt, miljömässigt och hållbart sätt. Målet är att reducera det ekologiska fotspåret genom att skapa nya hållbara koncept, att förbättra arbets- och levnadsvillkor, förbjuda giftiga kemikalier och reducera förbrukningen av naturresurser som olja, vatten och energi (Internet, Kuyichi, 4, 2013).

## 5.2.4 Strategi

*“Sustainability all starts with being conscious, how is a garment made and by who? With these two questions we constantly asking our self how we can improve our production line. Being conscious is all about development, collaborate and thinking forwards so sustainability is not the next generations job”* (Internet, Kuyichi, 4, 2013).

Kuyichis strategier och mål kan delas upp i tre kategorier; miljö, fair-trade och transparens. Företaget använder endast ekologisk bomull (pers. kom., van der Salm, 2013) och arbetar för att ta fram andra hållbara material (Internet, Kuyichi, 4, 2013). Det ekologiska materialet köper Kuyichi från leverantörer i Peru, Indien, Turkiet och Kina (Internet, Kuyichi, 5, 2013). Företagets innovativa och utforskande roll har resulterat i utvecklingen av nya hållbara material och har medfört en acceptans inom industrin av denim och mode (pers. kom., van der Salm, 2013).

De flesta garn, tyger och färgämnen är certifierade enligt GOTS (Global Organic Textile Standard) som är en standard erkänd världen över (*ibid*). Den definierar hög nivå av miljökriterier genom hela produktionskedjan av ekologiska textilier, samt tar även hänsyn till att de sociala kriterierna följs. Endast textilprodukter som innehåller ett minimum av 70 procent ekologiskt material kan bli godkända enligt GOTS standard. Kuyichi uppmanar dessutom kunder att lämna in sina gamla jeans och gör nya av materialet (Internet, Kuyichi, 4, 2013). Jeansens färgas med naturlig (indigo) teknik och skadar inte miljön (Internet, Kuyichi, 5, 2013). Vatten, energi och kemikalier används sparsamt och med hänsyn till miljön. Vattnet renas och återanvänds, samt överblivet material rivs och vävs om till nytt tyg.

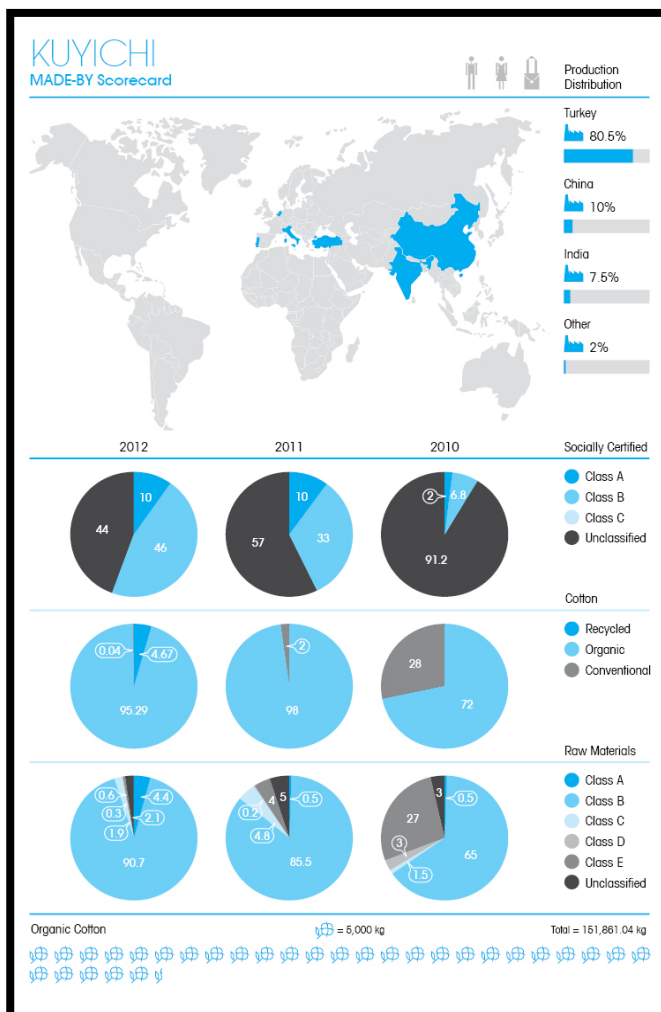
Förutom arbetet inom miljöområdet tar Kuyichi sitt ansvar för de sociala och ekonomiska konsekvenserna som produktionen medför i andra länder (Internet, Holland, 2013). Eftersom Kuyichi endast använder ekologisk bomull, vet företaget att farmarna och fabriksarbetarna behandlas väl (enligt GOTS standarder). De flesta klädestillverkare som Kuyichi arbetar med är granskade av BSCI eller SA8000, båda är oberoende organisationer som kontrollerar leverantörerna. Fabriken arbetar för att förbättra de sociala förhållandena och måste följa fastställda riktlinjer som sedan uppföljs. Det innebär säkra och hälsosamma arbetsförhållanden, rimliga arbetstider, tillräcklig compensation som möter grundläggande behov och föreningsfrihet. Kostnaden för certifieringar av till exempel SA8000 varierar beroende på storleken av företaget, större företag har fler antal anställda och kräver mer tid vid granskning. (Internet, Clean Clothes, 2008). Kuyichi betalar inte för granskningar och certifieringar, eftersom de anser att initiativet och ansträngningen ska komma från leverantören. Det är som ett bevis på en vilja att behandla sina anställda på ett etiskt sätt.

Kuyichi arbetar med starkt fokus på att förbättra förhållandena i sömnadsfabrikerna men även längre ner i kedjan (pers. kom., van der Salm, 2013). De fabriker som Kuyichi samarbetar med tar sitt ansvar genom att utveckla och implementera ”roadmaps”, ett kontrollverktyg som

Kuyichi själva har utvecklat. Processen är verifierad av BSCI och används för att granska fabrikernas prestationer mot utsatta mål. Vilket betyder policys och förfaranden som skyddar grundläggande mänskliga behov, baserade på de viktigaste internationella standarderna som skyddar arbetarnas rättigheter, av ILO (International Labour Organisation). Standarderna innebär: inget barnarbete, inget tvångsarbete, hälsa och säkerhet på arbetsplatsen, föreningsfrihet och rätten till kollektiva förhandlingar, ingen diskriminering, inga disciplinära metoder, normal arbetstid och lön.

Enligt Thea van der Salm, Production Coordinator på Kuyichi, är det viktigt för företaget att vara transparenta eftersom de inte vill framstå som om de har något att gömma (pers. kom., van der Salm). Intressenter och kunder får veta allt. Intressenterna får information på möten flera gånger om året och kunder kommunicerar de med genom sina försäljningsombud, på hemsidan och i social media. På frågan om vad som är viktigt att tänka på vid transparent kommunikation, svarar van der Salm: *“be as honest as possible”* (pers. kom., van der Salm). Det handlar även om att kommunicera om brister och arbetet med dessa (Internet, Kuyichi, 3, 2013).

I samarbete med MB arbetar Kuyichi för att förbättra produktionsprocesserna och för att kunna öka användningen av hållbara material (Internet, Kuyichi, 2, 2013). De använder ett scorecard som genom transparens visar Kuyichis hållbara status.



Scorecardet (se figur 6) visas online och är tillgängligt för allmänheten med information om: procentandel av leverantörer som är socialt kompatibla, hur stor procentandel av hållbara material som används i produktionen, samt klassificering av hållbara fabriker.

Graden av ekologisk bomull graderas efter klass A-E, där A är 100 procent ekologiskt odlad bomull, fri från bekämpningsmedel och E är konventionell bomull som produceras med bekämpningsmedel (Internet, Kuyichi, 2, 2013).

Figur 6. Scorecard över Kuyichis produktion (Internet, Made-By, 9, 2013).



I senaste versionen av scorecardet visas att från året 2012 används endast ekologisk bomull eller återvunnen bomull i produktionen (Internet, Made-By, 9, 2013). Vad gäller sociala förhållanden i Kuyichis fabriker har ökningen av A-klassade fabriker inte ändras mellan 2011 och 2012, men B-klassade har ökat från 33 procent till 46 procent. (Internet, Made-By, 9, 2013).

### 5.2.5 Value networks i produktionskedjan

Kuyichi ägs av flera organisationer, där Solidaridad nämnts tidigare, men även bönder och textilproducenter äger tillsammans 16 procent av företaget (Internet, Holland, 2013). De finns samlade i det som kallas "Association of Kuyichi Producers" där en representant varje år medverkar och kan påverka beslut på Kuyichis bolagsstämma (Internet, Clean Clothes, 2008). De eventuella vinstutdelningarna till fabrikerna måste återinvesteras för att förbättra arbetsförhållandena i fabriken (Internet, King Magazine, 2011). Kraven för att ta del av detta är att leverantören har arbetat med Kuyichi i mer än ett år, är SA8000 kompatibelt och arbetar med ekologisk bomull (Internet, Clean Clothes, 2008). Rösträtter och utdelning baseras på värdet av varorna som levereras till Kuyichi.

Kuyichis producenter är uppdelade på Turkiet, Kina och Indien, där Turkiet står för 80,5 procent (Internet, Made-By, 9, 2013). De väljs ut efter förmåga att fullfölja Kuyichis krav på kvalitet, kvantitet, vilja att förbättra sociala standarder, samt (tidigare) förmåga att implementera T & T systemet (Internet, Clean Clothes, 2013). Kuyichi arbetar aktivt med att förbättra de sociala förhållandena i fabrikerna som producerar kläderna och längre ner i SC (pers. kom., van der Salm). Solidaridad hjälper Kuyichi för att åstadkomma förändringar i klädproduktionen (Laabratén & Månsson, 2009). Solidaridad arbetar för att skapa hållbara SC från producent till konsument, så att producenten får mer betalt för bättre produkter och att hjälpa företag implementera CSR och hitta hållbara leverantörer (Internet, Solidaridad, 2013). Bland annat utbildar de bönderna att använda tekniker som ger högre avkastning och lägre påverkan på miljön. De ger även support till producenterna för att kvalificera sig för sociala- och miljöstandarder som ger certifikat.

Det är sömnadsfabriken som har ansvaret för den slutliga produkten, då Kuyichi lägger en beställning direkt hos dem (pers. kom., van der Salm, 2013). Men med denimbeställningar till jeans tar Kuyichi ansvaret ett steg längre och har direkt kontakt med denimleverantören som i sin tur levererar till sömnadsfabriken. Enligt van der Salm är det positivt att företaget är litet eftersom de då har möjlighet att vara i nära och god kontakt med leverantörerna. En annan anledning till att Kuyichi har färre leverantörer beror på antalet leverantörer av ekologisk bomull till kläder är färre (Laabratén & Månsson, 2009).

### 5.2.6 Spårbarhetssystem

Tidigare kunde hela leverantörskedjan spåras av företagets alla intressenter med hjälp av det T & T system som fanns att tillgå på företagets hemsida. Svaret på frågan om varför systemet inte längre används ger van der Salm uttalandet att systemet inte längre erbjuds av MB och att företag uppmanas att utveckla egna system (pers. kom., van der Salm, 2013). Van der Salm förklarar ytterligare att i dagsläget undersöker Kuyichi vilket spårbarhetssystem som skulle fungera bäst för dem (*ibid*). Systemet bör vara så transparent som möjligt gällande företagets utföranden inom hållbara åtgärder och resultat. Företaget arbetar hårt för att så snart som möjligt hitta ett system för transparens, alternativt att utveckla en egen roadmap för kontroll



av leverantörskedjan. På frågor om fördelar och nackdelar med ett spårbarhetssystem ges inget svar av van der Salm.

## 5.1 Intervjumaterial om transparens och spårbarhet

Det här är en sammanställning av intervjun med Niclas Ihrén på Respect som ger sina åsikter om transparent kommunikation och spårbarhetssystem.

### 5.1.1 Transparent kommunikation

Kraven på transparens i produktionskedjan blir allt högre (pers. kom., Ihrén, 2013). Det är organisationen som ställs ansvariga för det som sker längre ned i produktionskedjan, långt utanför företagets gränser. Den trenden är tydlig menar Ihrén, men det skapar också stora utmaningar för företag. Transparens finns i alla dimensioner i samhället och idag när kundlojaliteten sjunker och kunderna inte är trogna några varumärken, kan det finnas anledning att titta på hur företag bygger relationer till sina intressenter och sina kunder. Det kunder litar på är personliga relationer och relationer bygger på öppenhet, så öppenheten är viktig för att kunna bygga en lojalitet till sina kunder. På frågan om varför företag bör arbeta med transparens svarar Ihrén att vi befinner oss i ett transparent samhälle och om företaget inte själv tar kontroll över sin kommunikation så kommer det ut i varje fall. Genom att ta kontroll över kommunikationen kan företaget undvika att informationen kommer ut på ett sätt som kanske inte är gynnsam.

Ihrén anser att stora företag är mest känsliga för negativ media, men att de har mer resurser att sätta på arbetet med kommunikationsfrågorna då de måste arbeta systematiskt med rapportering och transparens (*ibid*). Små företag får svårare att arbeta med revision och uppföljningar och måste förlita sig på branschsamarbeten som BSCI (Business Social Compliance Initiative) då de ofta inte klarar att hantera alla frågorna själva. Men samtidigt har de färre leverantörer och många gånger startas de med ”hållbarhetstänket” från första början.

Transparens ska integrera alla delar och avdelningar av ett företag för att fungera, anser Ihrén (*ibid*). I stora företag har kommunikation skötts toppstyrt, där det handlar om att all information i företaget ska filtreras genom ledningen, vilket talar emot transparens som innebär att öppna upp i alla delar och nivåer av verksamheten. Ett företags varumärke byggs av alla medlemmar i företaget, menar Ihrén. Transparens innebär på så sätt en stor intern kulturförändring, då det handlar om kommunikation och budskap. Inom modeindustrin finns inte helhetstänket anser Ihrén. Samtidigt som företaget arbetar för att öka hållbarheten i produktionskedjan så ökar till exempel innehållet av äkta päls i nästan alla modehusens kollektioner. Samtidigt finns det en vetskap om att päls och pälsbearbetning är bland det mest utmanande ur ett kemikalieperspektiv. Designavdelningen och marknadssidan arbetar inte ihop på ett sätt som fungerar med vad som ska åstadkommas i produktionskedjan.

Enligt Ihrén går det inte att sätta en gräns för hur hög grad av transparens som kan krävas av ett företag då målen förändras hela tiden (*ibid*). Organisationer måste anpassa sig och inse att det är en utvecklingsresa som påverkas av samhället, media, konsumenter och NGO:s. Svårigheten med transparens är bland annat kulturell. När gränsen flyttas för vilken information företaget förväntas berätta, innebär det en ganska stor och svår omställning inom organisationen. En annan nackdel för företagen med att vara transparenta är att hela tiden befinna sig i gränslandet för vad som är känslig information. Det kan till exempel uppstå situationer där information lämnats ut som kan påverka företaget negativt i relation till

konkurrenter och kunder. Det viktigaste är att det företaget gör idag och det som ska göras i framtiden kommuniceras ut som en process under arbete som hela tiden kommer ändras. Men Ihrén påpekar att enligt hans erfarenhet är ändå transparens att föredra och i det långa perspektivet så stärker det varumärket och företagets trovärdighet. Det är en balans mellan långsiktigt och kortsiktigt, menar han.

### 5.1.2 Spårbarhetssystem

Ihrén (pers. kom., 2013) anser att företaget kan ta kontroll över kommunikationen genom att ha egna spårbarhetssystem. Företaget kan genom det följa upp kommunikationen bakåt och på så sätt öka medvetenheten om vad som produceras och varifrån det kommer. För framförallt stora företag, men även små företag i samarbete med NGO:s, kan spårbarhetssystem vara helt avgörande för att kunna ta det ansvar som krävs av dem.

Företag kan kontrollera att underleverantörerna i produktionskedjan följer företagets policy genom att certifiera sig. Många standarder som ISO 14000 är det inbyggt att ställa samma krav nedåt i produktionskedjan som företaget får uppifrån (*ibid*). Teoretiskt är det enkelt menar Ihrén ”*ställ samma krav på dina leverantörer som dina kunder ställer på dig*” men det är väldigt utmanande att få det att fungera när det är många led (*ibid*).

I textilindustrin, rent praktiskt, är det bara de allra största företagen som går förbi det första ledet och jobbar längre ned i kedjan (*ibid*). För stora företag innebär det att kedjan blir större med fler förgreningar och aktörer som kräver större resurser. Ofta arbetar företag inte med dessa frågor för att omvärlden kräver det utan för att få en bättre produkt, säkrare leverans och lägre kostnader. Enligt Ihrén kan ett företag endast påverka de leverantörer det har en affärsrelation med, eftersom det är svårt att ställa krav på en leverantör längre ned i produktionskedjan som företaget inte har en formell relation med. Till närmsta leverantör kan det ställas krav om att de ställer samma krav på sina leverantörer, samt att de redovisar resultaten av uppföljningar som gjorts på detta. Det finns ett intresse från företagen att påverka underleverantörer, men det är svårt utan en direkt affärsrelation.

Ihrén anser att de företag som tvekar inför spårbarhetssystem är de företag som är rädda att blotta sina brister (*ibid*). Företag med en komplex produktionskedja har brister och öppnar företaget upp totalt, exponeras även bristerna. Många gånger har företaget haft en kultur där man berättar om det som är bra men inte om bristerna. Företaget måste även vara öppet om de utmaningar det står inför. Ihréns erfarenheten visar att de företag som kan kommunicera på ett öppet och trovärdigt sätt vinner väldigt mycket. Det är svårt att berätta om områdena som befinner sig i gränslandet, att vara öppen om korruptionsproblem, miljöutmaningar och etiska dilemman. Företaget riskerar många typer av attacker från konsumenter och andra. Ett företag, som exempel Patagonia, som redovisar sina leverantörer, material och kemikalier som används i deras produkter visar på ett moget företag menar Ihrén.

## 6 Analys & diskussion

I det här kapitlet kommer empirin och teorin att analyseras och diskuteras. Fallföretagets hållbarhetsarbete har granskats enligt Carter & Rogers (2008) hörnstenar av SSCM; strategi, transparens, organisationens kultur och riskhantering. Rubrikernas samband med teorin har förklarats i den konceptuella modellen på sidan 14 och presenteras här i ordningen CSR & hållbarhetsstrategi, transparent kommunikation, standarder & uppförandekoder och riskhantering i produktionskedjan.

### 6.1 CSR & hållbarhetsstrategi

Enligt Coombs & Holladay (2012, 8) handlar CSR om: *"CSR is the voluntary actions that a corporation implements as it pursues its mission and fulfills its perceived obligations to stakeholders, including employees, communities, the environment, and society as a whole"*. Kuyichis mål är att producera produkter på ett socialt, miljömässigt och hållbart sätt, men det handlar även om förbättringar. Varför det pågår ett förbättringsarbete gällande arbets- och levnadsvillkoren för arbetarna involverade i produktionen och att reducera förbrukningen av naturresurser. På så sätt uppfyller Kuyichis mål Coombs & Holladays definition av CSR, något som också känns självklart då företaget grundats av organisationen Solidaridad som ett svar på bristen av hållbarhetsarbete inom modeindustrin.

Raineys SBD modell inkluderar företagets tankeverksamhet, strategiskt tänkande och företagsintegrering, visionärt ledarskap och innovation. Vad gäller företagets tankeverksamhet menar Rainey skapandet av value networks mellan alla inblandade och Kuyichi eller organisationerna bakom företaget arbetar med detta på flera sätt. Solidaridad utbildar bönderna att använda mer utvecklade tekniker och ger även support till producenterna som vill certifiera sig. Enligt van der Salm har Kuyichi en nära relation med sina sömnadsfabriker och vid beställningar av denim sträcker sig relationen ett steg längre ner i produktionskedjan till denimleverantören. En value network innebär enligt Rainey (2006) en relation, vilket Kuyichi har i två led ner i kedjan. Att bönder och fabriker som uppfyller företagets krav dessutom ges möjlighet till delägarskap i företaget bygger starka relationer mellan intressenterna, eftersom Kuyichis resultat direkt påverkar aktieägarnas framtid. T & T systemet var tidigare den bindande länken längs hela kedjan, där MB var i kontakt med alla aktörer i produktionskedjan för att uppmuntra dem att föra in information i systemet. Systemet gav på så sätt ett helhetsperspektiv över hela kedjan och aktörerna i den.

Kuyichis strategi bygger helt och hållet på CSR, där målet är att producera 100 procent ekologiska kläder och att detta ska ske med hänsyn till miljön och sociala förhållanden. Rainey (*ibid*) anser att strategiskt tänkande och företagsintegrering handlar om att ta hänsyn till alla inblandade parter strategier. Kuyichi har istället valt att inte arbeta med leverantörer som inte ställer sig bakom standarderna som MB valt ut, eftersom bristen på certifiering indikerar att de inte är helt engagerade. Det faktum att Kuyichi valt att samarbeta med MB gör att alla involverade i produktionskedjan måste följa samma standarder, vilket underlättar i sammanställandet av informationen. Informationen kommuniceras öppet till samhället och intressenter via Kuyichis och MB:s hemsidor (Internet, Kuyichi, 5, 2013, Made-by, 9, 2013).

Kuyichi var först i världen på att producera ekologiska kläder och samtidigt vara fair-trade (Internet, Kuyichi, 4, 2013). Genom innovation har de lett in modeindustrin på att det går att se bra ut och samtidigt vara bra (Internet, Kuyichi, 1, 2013). Företaget arbetar ständigt på att

skapa nya hållbara material, vilket visar på viljan att skapa värde samtidigt som det inspirerar människor utanför organisationen (Rainey, 2006).

## 6.2 Transparent kommunikation

Grön marknadsföring kan bli lyckosamt, enligt Ammenberg (2004), om företaget bedriver seriöst miljöarbete och kan kommunicera det, samt sälja miljöanpassade produkter eller tjänster. Ottman (2011) anser dessutom att företaget ska informera om sina brister för att inte riskera green wash. Både Ottman och Ihrén ger friluftsföretaget Patagonia som exempel på ett ansvarsfullt företag som öppet kommunicerar om sitt hållbarhetsarbete, både det bra och det som företaget måste arbeta med. Patagonia anser att agera rätt genom hela produktionskedjan kommer före att kommunicera ut det till konsumenterna och att använda hållbarhetskonceptet endast som en marknadsföringsstrategi är skadligt både för företaget och för kunderna. Kuyichi och organisationerna bakom företaget arbetar alla för hållbarhet, det finns i deras strategi och Kuyichi skulle inte finnas om inte Solidaridad hade en önskan om ekologiska och fair-trade producerade kläder i modeindustrin. Med den bakgrunden kan det också sägas att Kuyichi har CSR djupt integrerat i företagskulturen både vad gäller värde och etik. Ihrén anser att transparens ska genomsyra hela organisationen och inte bara av ledningen. Något som också ställs som krav på leverantörerna som Kuyichi har avtal med i form av licensieringar och standarder.

Genom de verktyg som MB erbjuder, kan Kuyichi kommunicera på ett transparent sätt om produktion och förhållandena i fabrikerna. Enligt van der Salm får intressenter och kunder veta allt. Intressenterna får information på möten flera gånger om året och kunder kommunicerar de med genom sina försäljningsombud, på hemsidan och i social media. Där lyfts både de positiva resultaten fram samt det företaget behöver bli bättre på. Ihrén pratade om riskerna vad gäller vad som kan eller bör kommuniceras öppet och att gränsen är svår att sätta, vilket skulle kunna ses som en del i riskhanteringen. Van der Salm säger att Kuyichi är transparenta för att inte verka som om de har något att dölja. Detta har också lyfts fram av Doorey (2011). Kuyichi lämnar idag ut information involverande ämnena miljö och sociala förhållanden, men inte till exempel om ekonomiska frågor eller leverantörsnamn. Enligt Doorey finns en generell oro för ökad konkurrens hos företagen då man offentliggör leverantörslistor (Doorey, 2011). Men anledningen till att Kuyichi inte lämnar ut det är förmodligen en följd av att T & T systemet inte är i bruk. Systemet var mer informativt, där fanns information om alla involverade i processen.

Ett spårbarhetsystem kan fungera utbildande på det sätt att konsumenten kan se produktionen som ligger bakom ett plagg. Detta går i stil med Ottmans (2011) nya paradigm, *power and educate*, det vill säga utbilda kunden. Idag när leddiderna för produktion är kortare och pressen på leverantörerna är större, kan öppenheten ge konsumenten en bild över vad fast fashion innebär för människor och miljö. En förhoppning är att det i förlängningen kan leda till ändrade köpbeteenden.

## 6.3 Standarder & uppförandekoder

Enligt Preuss är ett sätt att ta ansvar för produktionskedjan genom att implementera en uppförandekod (Preuss, 2009 i Holmstedt, 2013). De Man (2001) anser att om återförsäljarna ställer krav på information om produktionen och sätter hållbara mål och standarder, så är det köpmännen ned i kedjan som ska se till att korrekt information nå fram genom kedjan. MB har valt att inte skapa sin egen uppförandekod vad gäller sociala rättigheter utan har istället

valt ut de, enligt deras kontroll, bästa av redan befintliga standarder. Detta för att samma standarder ska gälla för alla modeföretag som är medlemmar. Det är också dessa standarder som Kuyichis leverantörer ska följa. Kuyichi själva har utvecklat en roadmap som är verifierad av BSCI och används för att granska fabrikernas prestationer mot utsatt mål. De innehåller skydd av mänskliga behov precis som MB:s standarder som är uppsatta av ILO riktlinjer.

För ett spårbarhetssystem som sträcker sig utanför företaget krävs avtal och koordinering mellan leverantörer och kunder som kan vara svårt att uppnå (Fritz & Schiefer, 2009). Fritz & Schiefer pratar om ett beslutsscenario där alla aktörer har egna intressen. Genom att välja att endast samarbeta med leverantörer som följer gemensamma standarder borde införandet av information i systemet bli enklare, då alla arbetar för samma mål. Dessutom som Ihrén påpekade är det i många standarder inbyggt att ställa samma krav nedåt i produktionskedjan som företaget får uppifrån (pers. kom., Ihrén, 2013). Enligt Pagell & Wu (2009) kan dessutom spårbarhetssystem fastställa att leverantörerna följer uppsatta standarder.

## 6.4 Riskhantering i produktionskedjan

Vad gäller riskhantering vid produktion, argumenteras av Svensson (2009) om det inte vore värt att övervaka de andra företagens etiska uppförande i värdekedjan som en del av risk management och SCM. Detta skulle minimera risken att ett oetiskt beteende kommer ut och ger företaget ett dåligt rykte på marknaden och i samhället. Ihrén (pers. kom., 2013) anser att företag kan ta kontroll över kommunikationen genom att ha egna spårbarhetssystem. Sumner på modeföretaget Mark & Spencer anser att transparens leder till ökad konkurrenskraft, en uppfattning som även delas av Doorey (Internet, Mark & Spencer, 2011: Doorey, 2011). Genom att identifiera varje leverantör skapas en närmare relation med aktörerna i produktionskedjan och på så sätt en större möjlighet att leverera det kunden efterfrågar. Det är dessutom företaget som ställs som ansvarig för vad som händer längre ned i produktionskedjan. Kuyichi arbetar konstant med att skapa nya material och att förbättra sättet de tillverkas på, vilket de också kommunicerar ut på sin och MB:s hemsida via scorecardet. Genom att dessutom öppet informera om hur många fabriker som uppfyller eller inte uppfyller de sociala kraven, minimerar Kuyichi risken att ta ansvar för vad som händer längre ned i kedjan.

Produktionskedjor är komplexa då de inkluderar ett flertal aktiviteter spridda över flera verksamheter och organisationer vilket kräver effektiv koordinering (Arshinder, 2008). För att förbättra det totala resultatet i produktionskedjan anser Arshinder att medlemmarna bör agera som en del i ett enhetligt system och gemensamt koordinera aktiviteterna. MB arbetade aktivt med att få aktörerna i kedjan att föra in informationen i T & T systemet, men den arbetsbördan blev för stor och innebar att systemet stängdes ned (pers. kom., Starostka, 2013). Detta skulle kunna tolkas som att samarbete i produktionskedjan saknades, men andra orsaker kan inte uteslutas. En annan orsak skulle kunna vara brist på resurser hos fabrikena som Ihrén lyfte fram (pers. kom., 2013). Kuyichi har relation till sömnadsfabriken och denimtillverkaren, men längre än så sträcker sig inte företagets samarbete. Solidaridad och MB kan på så sätt antas vara de som har kontakt med enheterna längre ned i kedjan. I vilken utsträckning samarbetet sträcker sig eller vad orsaken till att aktörerna i produktionskedjan inte förde in informationen i systemet framgår inte i det empiriska materialet. Däremot framgår det att bönder och fabriker som arbetat med Kuyichi i mer än ett år och uppfyller kraven kan bli delägare i företaget, något som antyder på att det finns samarbete som sträcker sig hela vägen ned till råmaterialproducenten.

Enligt van der Salm har Kuyichi god relation med sina leverantörer eftersom företaget är litet och leverantörerna få. Enligt Van Gemmen och Drake- Knight kan ett problem med spårbarhetssystem vara storleken på företaget (Stokes, 2011; Internet, Rapanui clothing, 2013). Små företag har kanske inte tillräckligt stort inflytande på sina leverantörer för att få dem att införa informationen i tid. I undersökningen av Månsson & Hultbom (2009) framkom att de modeföretag som arbetade med flest antal olika leverantörer och underleverantörer hade svårast att spåra produktionen i alla led. Drake- Knight poängterar att stora företag har mer inflytande men samtidigt handlar det om större mängd information vilket ökar problematiken. Ihrén menar att små företag dessutom ofta drivs av ett intresse för hållbarhetsfrågor i samarbete med NGO:s. De stora företagen, som H & M, har välutvecklade beredskapsplaner vad gäller allmänhetens kritik vilket gör att de lägger stora resurser på att hantera detta. Kuyichi skulle här kunna beskrivas som ett mindre företag som drivs av hållbarhetsfrågor och som samarbetar med NGO:s, vilket borde vara goda förutsättningar för att använda spårbarhetssystem.

Value networks är en förutsättning för hållbara produktionskedjor enligt Seursing & Müller (2008) och Gold (2009). Gold (2009) anser att det som krävs är ett starkt, frekvent och flexibelt samspel mellan inblandade parter för att upprätthålla miljö- och sociala standarder. I leverantörskedjor bygger en stor del av hållbarhetsarbetet på att alla parterna delar överenskomna visioner och därefter håller sina åtaganden. Kuyichi samarbetar endast med leverantörer som redan är certifierade eller följer de standarder som MB valt ut, detta för att garantera att alla delar samma vision. Det kan diskuteras vidare om varför inte leverantörerna kan lämna information i T & T systemet, då de alla strävar efter samma mål. En förklaring kan vara att value networks ibland innebär samarbeten som grundar sig i CSR frågor som kan bli svåra för organisationen att hantera ensamt då de inte är experter på området (Rainey, 2006). Men i sådana frågor verkar Solidaridad ha rollen som utbildare och kanske kan anledningen kopplas till en brist av resurser hos små fabriker som Ihrén beskrev.

Rainey (2006) beskriver value networks som sträcker sig från producenter av råmaterial till produktens end-of-life. Kuyichi uppmanar konsumenter att lämna tillbaka sina använda jeans som återanvänds och blir nya (Internet, Kuyichi, 4, 2013). Kuyichi är medvetna om produktens hela livscykel och alla inblandade i processen som skapar värde för både människor och miljön (Porter & Kramer, 2011). Ytterligare en aspekt gällande samarbete är den inom organisationen, som Ihrén lyfte fram som ett problem, exempelvis i de fall designavdelningen och marknadsavdelningen inte samarbetar. I Kuyichis fall kan inte detta ses som ett problem då företaget endast arbetar med hållbara material, men för övriga modeindustrin går förmodligen viljan hos designavdelningen inte samma väg som företags CSR strategi.

Van der Salm säger att Kuyichi arbetar på att ta fram ett nytt spårbarhetssystem vilket tyder på att de anser det vara värt att integrera ett spårbarhetssystem i produktionskedjan. Nackdelen med att MB slutade erbjuda systemet till sina medlemmar är att det går emot förhoppningen om ett branschgemensamt system, som Ihrén lyfte fram. Med ett gemensamt system kan arbetsbördan för leverantörerna bli mindre, då de inte behöver anpassa sig och lära sig flera olika system, vilket kan vara fallet då en fabrik levererar varor åt många olika företag. Enligt Ihrén kommer kraven på transparens i samhället bara öka och företag kommer behöva spårbarhetssystem för att ta kontroll över och kunna ta ansvar för det som sker i produktionskedjan.

## 7 Slutsatser

I det sista kapitlet redovisas slutsatserna som studien visar följt av förslag till fortsatt forskning. Studiens syfte är att beskriva spårbarhetsystem inom modeindustrin som en del i arbetet med CSR och om spårbarhetssystem kan fungera som en kommunikationskanal för modeföretag med komplexa produktionskedjor. Frågorna och svaren redovisas separat nedan.

### 7.1 Varför används spårbarhet inom modeindustrin?

I första hand handlar det om att kraven på företag idag har ändrats, det handlar inte längre om kvalitén på produkten utan även om företagets ökade ansvar för produktionen och samhällena de verkar i. Det innebär ett holistiskt synsätt där maximerandet av värden är målet. Hållbarhetsarbete minskar riskerna i produktionskedjan, minskar resursanvändningen och skyddar varumärket. CSR bör därför vara integrerat i hela organisationen och finnas inbyggt i företagets strategier. Företagets aktiviteter bör involvera miljö- och sociala aspekter som kan medföra ekonomiska och konkurrenskraftiga fördelar.

Avgörande för företagets framgång är dessutom förmågan att vara innovativt och att sammanföra alla aktörer som påverkar företagets verksamhet. Modeindustrin har komplexa produktionskedjor som är spridda geografiskt och är ständigt föränderliga som en följd av modets trender. Vilket innebär att företagen inte alltid känner till alla aktörer i produktionskedjan. Det i sin tur innebär en hög risk för att information om till exempel dåliga arbetsförhållanden kommer ut och riskerar företagets rykte. På så sätt kan ett spårbarhetssystem underlätta i arbetet för att dels ta kontroll över händelserna i produktionskedjan, men innebär även en överblick över alla bidragande aktörer. Spårbarhetssystem fungerar som ett kontrollverktyg då informationen verifieras både bakåt och framåt i kedjan och leverantörerna binds samman i ett slutet system. Bättre kontroll över produktionskedjan kan leda till fördelar både för ekonomi, miljö och sociala förhållanden.

### 7.3 Hur kan spårbarhetsinformation och hållbarhetskonsekvenser kommuniceras?

Det är företaget som ansvarar för vad som händer längre ned i produktionskedjan och om transparens ska fungera bör det finnas integrerat i hela organisationen och inte skötas genom toppstyrningen. Företag som vill utveckla sitt CSR arbete, samt kommunicera det kan använda spårbarhetssystem. I studien har det diskuterats om arbete med hållbarhetsfrågor i produktionskedjan bör gå före att kommunicera det, då det kan vara skadligt för varumärkets rykte och försvaga företagets trovärdighet. Att lyckas med grön marknadsföring handlar om att ha en miljöanpassad produkt, att företaget bedriver seriöst miljöarbete och kan kommunicera det. Företaget bör därför, förutom att informera om positiva resultat, även informera om brister och utmaningar. Det får företaget att verka ärligt och trovärdigt, samt minimerar risken för green wash. Förutsättningarna för transparent kommunikation är även att sätta gränsen för vad man berättar och hur man berättar det. Spårbarhetssystem ger möjligheten till ett öppet kommunikationssätt med intressenter och kunder. Genom att kommunicera transparent skyddas dessutom företaget mot att information kommer ut på ett ogynnsamt sätt.

## 7.2 Kan spårbarhet öka hållbarheten i modeindustrins produktionskedja?

Ett spårbarhetssystem innebär att företaget öppnar upp och delar med sig av information gällande produktion och vilka aktörer som ingår i produktens kedja. För företag som aktivt arbetar med CSR och vill kommunicera det till intressenter och kunder kan spårbarhetssystem under rätt omständigheter vara ett alternativ. Dels krävs det att alla aktörer förstår och är delaktiga i hållbarhetsarbetet och på så sätt har viljan att föra in information i systemet. Genom delade standarder eller uppförandekoder kan företaget på så sätt skapa förutsättningar som gör att hållbarhetsarbetet efterföljs genom hela produktionskedjan. Fallföretaget har valt att endast samarbeta med leverantörer som är certifierade enligt samma standarder, vilket litteraturen styrker som en förutsättning för hållbara produktionskedjor.

Åsikterna om att företagets storlek och inflytande kan ha inverkan på möjligheten att påverka leverantörerna i produktionskedjan delas av flera i studien. Saknar företaget inflytande kan det, som Kuyichi, skapa value networks och samarbeta med NGO:s för att få hjälp. Mindre företag har inte samma resurser som stora företag att kunna påverka produktionskedjans aktörer att föra in information i spårbarhetssystemet och där kan samarbeten vara lösningen. En annan aspekt som lyfts fram i studien är vikten av branschgemensamma system. Företag har viljan, men då det saknas ett universellt system kvarstår problematiken med att leverantörerna inte har kapaciteten att lämna information till alla kunder och kunders respektive system. Risken att information inte förs in i systemet på grund av för stor arbetsbörda kan minimeras om leverantörerna endast behöver arbeta med ett system som är gemensamt för industrin.

Om förutsättningarna för ett spårbarhetssystem uppfylls kan hållbara modeföretag använda det som en kommunikationskanal mot intressenter och konsumenter. Öppenhet och ärlighet ger kunderna chansen att göra välgrundade beslut och i förlängningen blir de lojalare kunder. Ett spårbarhetssystem som informerar kunden om plaggets totala resa från råvaran, visar också vilken påverkan produktionen av mode medför. I ett samhälle som kräver fast fashion behöver konsumenten utbildas om att dagens köpbeteende inte är förenligt med en hållbar utveckling.

## 7.4 Förslag till fortsatt forskning

Den här studien berörde spårbarhetssystem som ett kommunikationsmedel inom företagets miljömanagement. För fortsatt forskning finns det fler aspekter än de som lyfts fram här. Spårbarhetssystem sträcker sig globalt, med stora geografiska avstånd och involverar många länder. Länder som har olika samhällsuppbyggnad, skiljer sig kulturellt och politiskt. Många fabriker är verksamma i lågutvecklade länder och har kanske varken resurser eller kunskapen för att hantera spårbarhetssystem. I studien undersöktes ett miljöföretag med väl integrerad CSR strategier i organisationen. Det vore intressant att jämföra det med ett kommersiellt företag och möjligheterna att vara transparent och använda spårbarhetssystem under de förutsättningarna.

I det fall studiens omfattning hade sträckt sig längre, hade en utökad undersökning gjorts, där en jämförelse av fallföretagets spårbarhetssystem med ett annat företags system. Varför fungerar spårbarhet för vissa företag med inte för andra? En jämförelse av flera befintliga spårbarhetssystem kan inkludera den tekniska aspekten. Är systemen för avancerade och kräver kunskap som leverantörerna inte klarar av?



Konsumenters syn på spårbarhetsystem är ytterligare en aspekt som skulle vara intressant. En kvantitativ undersökning skulle kunna ge svar på om intresset för plaggets SC över huvudtaget är relevant vid köptillfället. Det leder även vidare till frågan om hur spårbarhetsinformationen ska kunna nås eller visas upp? Ett exempel som idag är tillgängligt för de flesta konsumenter som har en smartphone, är möjligheten att få information om en produkt genom QR- koder (se bild 1).



Bild 1. QR-kod (Internet, QR codify, 2013).

# Referenslista

## Litteratur

Ammenberg, J., 2008, Miljömanagement, Elanders Hungary Kft, Hungary

Arshinder, Arun Kanda, S.G. Deshmukh, 2008. *Supply chain coordination: Perspectives, empirical studies and research directions*, International journal of production & economics

Black, S., 2008, *Eco-chic, the fashion paradox*, Black dog Publishing limited, London

Bond, C., 2002, *Bordel de mode- kläder som kultur och personligt uttryck*, Wahlström & Widstrand

Carter R.C. & Easton P.L., 2011, Sustainable supply chain management: evolution and future directions, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Vol. 41 No. 1, pp. 46-62

Carter C. R. & Rogers D. S., 2008, A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 Iss: 5 pp.

Coombs, T., W. & Holladay, S., J., *Managing corporate social responsibility*, Wiley-Blackell, 2012

Crane A., 2001, *Unpacking the ethical product*, Journal of Business Ethics, Vol. 30, No. 4, pp. 361-373

Crouse, C. & Lovins, H., *Don't Buy This Jacket: Lessons in Successful Values Marketing*, Sustainable Brands

Finns på: ([http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/articles/dont-buy-jacket-lessons-successful-values-marketing?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=brandsweekly&utm\\_campaign=dec21](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/articles/dont-buy-jacket-lessons-successful-values-marketing?utm_source=newsletter&utm_medium=brandsweekly&utm_campaign=dec21))

de Man, R., 2001. *Global cotton and textile Chain: Substance Flows, Actors and Co-operation for Sustainability-A study in the framework of WWF's Freshwater and Cotton project*, WWF, Netherlands

Davies, I., Lee, Z. and Ahonkhai, I., 2012, *Do consumers care about ethical luxury*, Journal of Business Ethics. 106: 37-51.

Doorey, D., 2011. *The Transparent Supply Chain: from Resistance to Implementation at Nike and Levi-Strauss*, The journal of business ethics (103:587–603 \_ Springer 2011 DOI 10.1007/s10551-011-0882-1)

Eassey, M., 2002, *Fashion marketing*, UK Copyright, Designs and patents act

Elkington, J., 2007, *Cannibals with forks*, Capstone publishing Ltd, UK

Engvall, M., 2008, *Den blinda klädimporten*, Naturskyddsföreningen & Swedwatchs rapport nr 21

Fearne, A., Garcia, Martinez, M., Dent, B., 2012, *Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 17 Iss: 6, pp.575 – 581

Flechter, K. (2008) *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys* (London: Earthscan).

Fritz, M. & Schiefer G., 2009, *Tracking, tracing, and business process interests in food commodities: A multi-level decision complexity*, Int. J. Production Economics 117, 317–329

Gardetti M., A. & Torres, A., L., 2013, *Sustainability in Fashion and Textiles- values, design, production and consumption*, Greenleaf Publishing Ltd

Gold, S., Seuring, S., Beske, P., 2009, *Sustainable Supply Chain Management and Inter-Organizational Resources: A Literature Review*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt. 17, 230–245

Holmsten- Carrizo, C., 2013, *Responsible sourcing and transparency in the home textile industry*, SLU, Uppsala

Ihrén N, 2011, *Analys: Tre trender i transparensens tidålder*. MiljöAktuellt  
Finns på: <http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.382437/analys-tre-trender-i-transparensens-tidsalder> (13-05-11)

Jacobsen, D., I., 2006. *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund

Johansson, T. & Månsson, H., 2013, *Environmental sustainability in the fashion industry "A company is no more sustainable than its supply chain"*, Göteborgs universitet

Kotler, P., 2005. *Kotlers marknadsföring- Att skapa, vinna och dominera marknader*, Granhs tryckeri, Lund

Livsmedelsverket, 2009, *Spårbarhet – Livsmedelsverkets information till livsmedelsföretagare*,  
Finns på: ([www.slv.se/.../sparbarhet\\_information\\_till\\_livsmedelsforetagare.pdf](http://www.slv.se/.../sparbarhet_information_till_livsmedelsforetagare.pdf))

Laabratén, S. & Månsson, S., 2009, *Modföretag med gröna sömmar: En undersökning om hur full spårbarhet uppnås i leverantörskedjan*, Uppsala universitet

Löhman, O. & Steinholtz, D., 2003. *Det ansvarsfulla företaget*, Ekerlids förlag

Magnusson, Ö., 2011, *Vad händer med våra gamla kläder?*  
Finns på: <http://www.svt.se/nyheter/sverige/vad-hander-med-vara-gamla-klader>

Naturvårdsverkets rapport 5903, *Konsumtionens klimatpåverkan*, 2008

Nilsson, A. & Odqvist, J., 2006, *Kan man efterfråga något man inte vet existerar? En studie om miljömärkta kläder*, Göteborg University. School of Business, Economics and Law

Okänd, 2012, *Svälrtlöner i H&M:s fabrik*, DN.se, Ekonomi, TT (Tidningarnas telegrambyrå)  
Finns på: <http://www.dn.se/ekonomi/svaltloner-i-h-ms-fabrik/> (13-05-09)

Ottman, J., 2011, *The new rules of green marketing*, Green leaf publishing Ltd, UK

Pagell, M. & Wu, Z., *Building a more complete theory of sustainable supply chain management using a case study of ten exemplars*. Journal of Supply Chain management, 45(5):37-56

Porter, M., E. & Kramer, M.,R., 2002, *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard business review

Porter, M.E., van der Linde, C. (1995), *"Green and competitive: ending the state debate"*, Harvard Business Review, Vol. 73 No.5, pp.120-34.

Peattie, K., 1998, *Grön marknadsföring*, Studentlitteratur, Lund

Preuss L., 2009, *Ethical Sourcing Codes of Large UK-Based Corporations: Prevalence, Content, Limitations*, Journal of Business Ethics, 88: 735-747

Rainey, D., L., 2006, *Sustainable business development- Inventing the future through strategy, innovation and leadership*, Cambridge University Press

Robson, C. 2011, *Real World Research*, John Wiley & Sons, UK

Robson, C. 2002, *Real World Research*, Blackwell Publishers Ltd, UK

Rosberg, M., 2012, *De senaste trenderna för en hållbar mode- och textilindustri*, My Newsdesk

Finns på: <http://www.mynewsdesk.com/se/view/pressrelease/de-senaste-trenderna-foer-en-haallbar-mode-och-textilindustri-2012-726206>

Seuring, S. & Muller M., 2008, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, 16; 1699-1710

Shrivastava (1995b), *"Ecocentric management for a risk society"*, Academy of Management Review, Vol. 20 No.1, pp.118-37.

Solomon, M., R. & Robolt, N., J., 2007, *Consumer behavior in fashion*, Harlow, Prentice Hall

Spekman, R.E., Davis, E.W., 2004, *"Risky business: expanding the discussion of risk and the extended enterprise"*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34 No.5, pp.414-33.

Stank, T.P., Crum, M.R., Arango, M., 1999. *Benefits of interfirm coordination in food industry in supply chains*. Journal of Business Logistics 20 (2), 21–41.

Stokes, R., 2011, *Transparent fashion: why the industry needs to come clean on supply chain*, The Ecologist

Finns på:

[http://www.theecologist.org/green\\_green\\_living/clothing/1116236/transparent\\_fashion\\_why\\_the\\_industry\\_needs\\_to\\_come\\_clean\\_on\\_supply\\_chains.html](http://www.theecologist.org/green_green_living/clothing/1116236/transparent_fashion_why_the_industry_needs_to_come_clean_on_supply_chains.html) (13-02-07)

Svensson G, 2009, *The transparency of SCM ethics: conceptual framework and empirical illustrations*, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 14 Iss: 4 pp. 259 – 269

Trost, J., 2007. *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Polen

Wingborg M., 2006 *H&M- infrastruktur för granskning och förbättring av arbetsvillkoren i leverantörsfabrikerna*, rapport 1, Rena kläder

Finns på: [http://www.renaklader.se/sites/default/files/material/Rapport\\_1\\_HM.pdf](http://www.renaklader.se/sites/default/files/material/Rapport_1_HM.pdf) (12-11-05)

Wåglund, S. & Wåglund, C., 2010, *Har du märkt det? -En undersökning av textila miljömärkningar och hållbarhet*, University of Borås/Swedish School of Textiles

## Internet

**Brown & Wilmann**, [www.bw-environmental.com](http://www.bw-environmental.com)

1. <http://www.bw-environmental.com/projects.html> (13-01-28)
2. <http://www.bw-environmental.com/> (13-01-28)

**Clean Clothes org**, [www.cleanclothes.org](http://www.cleanclothes.org)

<http://archive.cleanclothes.org/campaigns/when-the-postman-rings/107> (13-08-01)

**Ecouterre**, [www.ecouterre.com](http://www.ecouterre.com)

<http://www.ecouterre.com/made-bys-new-online-tools-boost-transparency-in-fashion-industry/made-by-scorecard-1/> (13-09-21)

**Ethical fashion forum**, [www.ethicalfashionforum.com](http://www.ethicalfashionforum.com)

<http://www.ethicalfashionforum.com/the-issues/fast-fashion-cheap-fashion> (13-05-10)

**EU- kommissionen**, [www.ec.europa.eu](http://ec.europa.eu)

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm) (2013-04-06)

**Fair Trade Center**, [www.fairtradecenter.se](http://www.fairtradecenter.se)

<http://www.fairtradecenter.se/node/83> (13-08-28)

**FN**, [www.fn.se](http://www.fn.se)

<http://www.fn.se/fn-info/vad-gor-fn/utveckling-och-fattigdomsbekampning/hallbar-utveckling/> (13-04-17)

**Greenpeace**, [www.greenpeace.org](http://www.greenpeace.org)

[http://www.greenpeace.org/sweden/Global/sweden/miljogifter/dokument/2012/Toxic\\_Threads\\_The%20Big\\_Fashion\\_Stitch\\_Up.pdf](http://www.greenpeace.org/sweden/Global/sweden/miljogifter/dokument/2012/Toxic_Threads_The%20Big_Fashion_Stitch_Up.pdf) (13-05-12)

**Historic futures**, [www.historicfutures.com](http://www.historicfutures.com)  
<http://historicfutures.com/hf> (12-12-01)

**H&M**, [www.hm.com](http://www.hm.com)  
[http://about.hm.com/AboutSection/sv/news/newsroom/news.html/sv\\_se/Fashion-Media-Update-spring-2013.html](http://about.hm.com/AboutSection/sv/news/newsroom/news.html/sv_se/Fashion-Media-Update-spring-2013.html) (13-09-13)

**Holland**, [www.holland.com](http://www.holland.com)  
<http://www.holland.com/global/meetings/article/kuyichi-i-think-green-is-the-direction-of-the-future-and-it-is-here-to-stay.htm> (13-05-11)

**ILO (International Labour Organization)**, [www.ilo.org](http://www.ilo.org)  
<http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--en/index.htm> (13-09-07)

**ISO, (International Organization for Standardization)**, [www.iso.org](http://www.iso.org)  
<http://www.iso.org/iso/home/standards.htm> (13-08-28)

**King Magazine**, [www.kingmagazine.se](http://www.kingmagazine.se)  
<http://www.kingmagazine.se/markesgalleriet/kuyichi/> (13-05-06)

**Kuyichi**, [www.kuyichi.com](http://www.kuyichi.com)

1. <http://www.kuyichi.com/company/> (13-03-10)
2. <http://www.kuyichi.com/company/madeby.php>, (13-03-15)
3. [http://kuyichi.com/company/MADE-BY\\_Brochure\\_ENG.pdf](http://kuyichi.com/company/MADE-BY_Brochure_ENG.pdf) (13-05-11)
4. <http://www.kuyichi.com/our-story/about/>. (2013-09-07)
5. <http://kuyichi.com/our-story/corporate-responsibility/> (2013-09-07)

**Made-by**, [www.made-by.org](http://www.made-by.org)

1. <http://www.made-by.org/content/our-tools>. (12-12-01)
2. <http://www.made-by.org/content/our-tools>. (13-03-10)
3. <http://www.made-by.org/mission>. (13-03-15)
4. <http://www.made-by.org/scorecards> (13-01-15)
5. <http://www.made-by.org/partner-brand> (13-05-11)
6. <http://www.made-by.org/content/tracktrace> (13-01-15)
7. <http://www.made-by.org/benchmarks/social> (13-07-30)
8. [http://www.made-by.org/sites/default/files/benchmarks/pdf/Benchmark\\_social\\_summary\\_0.pdf](http://www.made-by.org/sites/default/files/benchmarks/pdf/Benchmark_social_summary_0.pdf) (13-07-30)
9. <http://www.made-by.org/kuyichi> (13-07-30)

**Mark & Spencer**, [www.coporate.markandspencer.com](http://www.coporate.markandspencer.com)  
<http://corporate.marksandspencer.com/page.aspx?pointerid=e1eee46c65894637800c237915923bf0> (13-02-12)

**Rapanui**, [www.rapanuiclothing.com](http://www.rapanuiclothing.com)  
<http://www.rapanuiclothing.com/about.html> (13-02-13)

**SAI (Social accountability international)**, [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)  
<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937> (13-09-21)

**Solidaridad**, [www.Solidaridad.org](http://www.Solidaridad.org)  
<http://solidaridadnetwork.org/whatwedo> (13-09-06)

**String together**, [www.stringtogether.com](http://www.stringtogether.com)  
<https://www.stringtogether.com/about> (13-02-03)

**QR codify**, [www.qrcodify.com](http://www.qrcodify.com)  
<http://www.qrcodify.com/> (13-09-26)

## **Personlig kontakt**

Ihrén, Niclas  
Senior rådgivare inom kommunikation och hållbar utveckling, Respect, Stockholm, Sverige  
Personligt möte, (13-08-08)

Starostka, Paula  
Office manager, Made- By, Nederländerna, Storbritannien  
Mailintervju, (13-08-08)

van der Salm, Thea  
Production coordinator, Kuyichi, Haarlem, Nederländerna  
Mailintervju, (13-05-10)

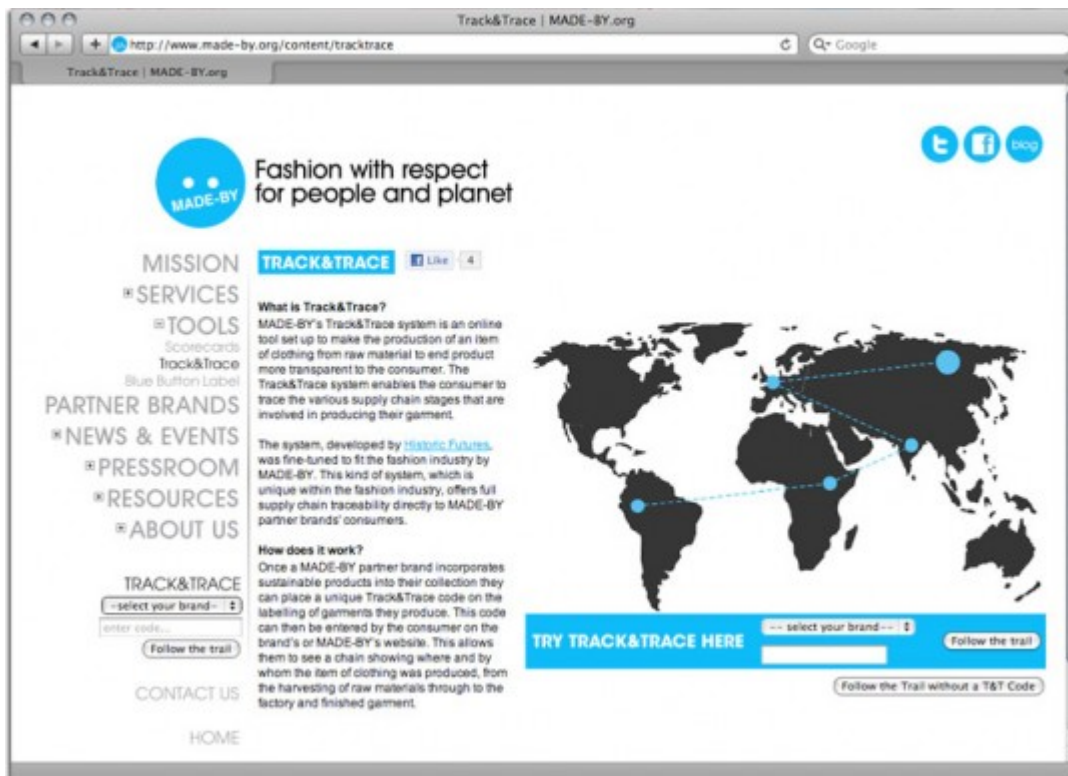
## Bilaga 1: Nya och gamla paradigmen av marknadsföring

	<b>Old Paradigm</b>	<b>New Green Paradigm</b>
<b>Consumers</b>	Consumers with lifestyles	People with lives
<b>Products</b>	"Cradle to grave" Products Globally sourced One size fits all	"Cradle to cradle" Services Locally sourced Regionally tailored
<b>Marketing and Communicating</b>	Product end benefits Selling One-Way Communication Paid advertising	Values Educating and empowering Creating Community Word of mouth
<b>Corporate</b>	Secretive Reactive Independent and autonomous Competitive Departmentalized Short-term oriented/Profit-maximizing	Transparent Proactive Interdependent/allied with stakeholders Cooperative Holistic Long-term oriented/triple bottom line

(Ottman 2011, 46).



## Bilaga 2: Made-Bys Track & Trace system



(Internet, Ecouterre, 2013).

## Bilaga 3: Intervjufrågor, Niclas Ihrén

Varför ska företag, enligt din mening, arbeta med transparens i sin kommunikation?

Vilka är de negativa aspekterna att ta hänsyn till vid transparent kommunikation?

Hur upplever du, som arbetar med det dagligen, företagens inställning till att arbeta och kommunicera på ett transparent sätt?

Vilka faktorer, enligt din mening, talar för ett fungerande spårbarhetsystem?

Har du några exempel på positiva och negativa aspekter i spårbarhetssystemet? Varför tror du att vissa väljer att inte ha det?

Går det för stora företag att göra samma sak som Patagonia? Att var så tydlig i sin kommunikation?

Hur upplever du modebranschen gentemot andra branscher vad gäller spårbarhet och transparens?

Hur hög grad av rapportering och transparens kan man kräva av ett företag? Ska den vara total eller hur sätter man ribban?

Hur kan företag kontrollera att underleverantörerna i Supply chain följer företagets policy?

Organisationen Made-By gav förklaringen till att de inte använder sitt spårbarhetssystem längre för att det blev för komplicerat att få alla leverantörer i kedjan att fylla i informationen och då spricker hela tanken med Track & Trace. Vad är din syn på det?

## Bilaga 4: Intervjufrågor, Thea van der Salm

Why is it important for Kuyichi to be open and communicate in a transparent way to stakeholders/consumers?

How do you communicate to stakeholders/consumers?

In your opinion, what is important to think about when you communicate in a transparent way?

How does Kuyichi's supply chain relationships look like?

How do you make controls of, for example cotton, from the farmers to finished product?

Is Kuyichi involved in social development in the countries you're active in?  
If yes, in what way and how are you involved?

What are the main reasons that Kuyichi is no longer using the Track & Trace system?

What factors would you say are *supporting* for using a Track & Trace system?

What factors would you say are *barriers* for using a Track & Trace system?

## Bilaga 5: Intervjufrågor, Paula Starostka

Why does Made-By no longer offer members the Track & Trace system?

What factors would you say are *supporting* for using a Track & Trace system?

What factors would you say are *barriers* for using a Track & Trace system?